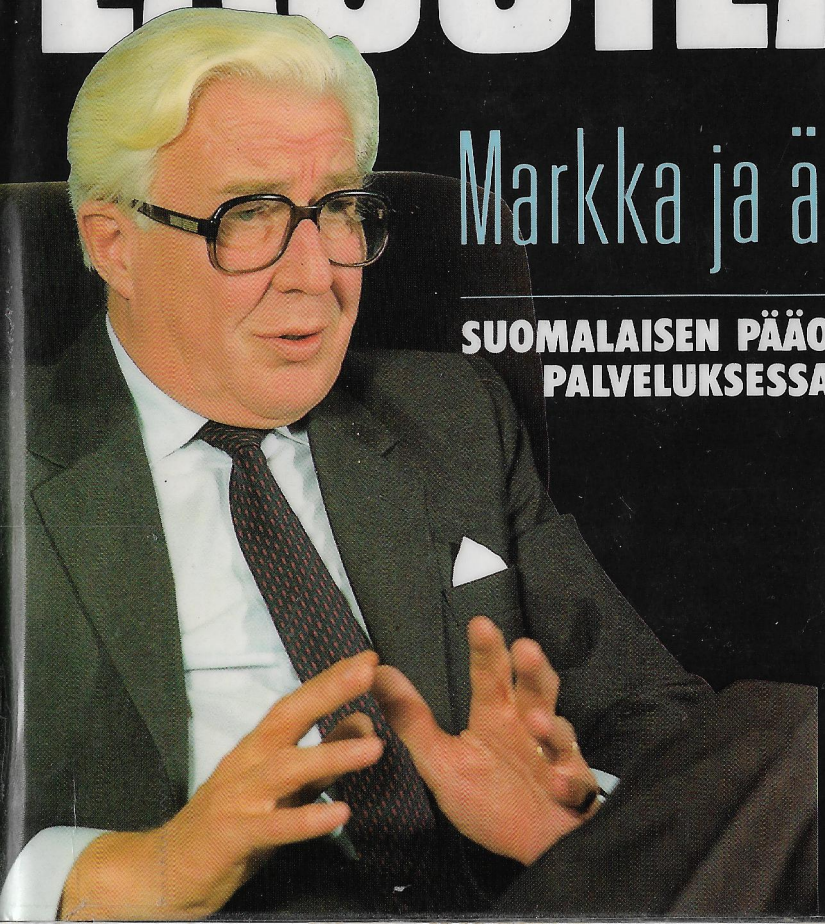
JAAKKO LASSILA

Markka ja ääni

SUOMALAISEN PÄÄOMAN PALVELUKSESSA



KIRJAYHTYMÄ

Jaakko Lassila

Markka ja ääni

Suomalaisen pääoman palveluksessa

KIRJAYHTYMÄ
HELSINKI

Valokuvat:
Jaakko Lassilan ja
Kansallis-Osake-Pankin arkistot

© Jaakko Lassila ja Kirjayhtymä Oy, 1993

Painettu Karisto Oy:n kirjapainossa
Hämeenlinnassa 1993

ISBN 951-26-3879-7

Lukijalle

Vuoden 1992 alussa siirryin oma-aloitteisesti eläkkeelle Kansallis-Osake-Pankin pääjohtajan tehtävästä, jota olin hoitanut lähes yhdeksän vuotta. Siihen minulla oli täytettyäni 63 vuotta työsopimuksen mukaan täysi oikeus.

Monet ystäväni pankissa ja sen ulkopuolella kehottivat kirjoittamaan muistelmat. Tarjouksiakin sain eräiltä kustantajilta, mutta en tuntenut suurta kiinnostusta. Maaliskuun alussa tänä vuonna, hieman yli vuosi eroni jälkeen, sain kutsun eräältä hyvältä ystävältäni lounastapaamiseen Suomalaisella Klubilla. Tulin tuolloin luvanneeksi kirjoittaa muistelmia eräistä kokemuksistani matkani varrelta. Ehdotuksen tekijöiden toivomuksena tuskin oli kattavan muistelmateoksen laatiminen. Sen toki tajusin, mutta en liioin halunnut rajoittua vain Kansallispankin pääjohtajakauteeni, jonka viimeisten vuosien tiesin olevan kiinnostavimmat. Lupasin yrittää, ja paikalla ollut fil. maist. Keijo Immonen ilmoitti ryhtyvänsä minun ja mahdollisen kustantajan väliseksi yhdysmieheksi.

Kirja kattaa vain osan työelämäni tapahtumia ja kokemuksia. Pois ovat jääneet lyhyt kolmivuo-

tinen kauteni Kauppakorkeakoulun kanslerina sekä toimintani kauppakamarilaitoksessa vuodesta 1965 lähtien. Keskuskauppakamarin puheenjohtajana olin 9 vuotta. Edelleen hallintoneuvoston ja sen työvaliokunnan jäsenyys Huhtamäki Yhtymä Oy:ssä lähes 16 vuoden aikana; Instrumentarium Oy:n hallintoneuvoston varapuheenjohtajuus aina tämän vuoden kevääseen asti, jolloin annoin tilaa Orion-Yhtymä Oy:n edustajille. Harva muistaa, että jälkimmäisen hallituksen jäsenenä ennätin olla muutaman vuoden. En liioin ole kosketellut Suomen Shell Oy:tä tai Liikesivistysrahastoa, joiden molempien puheenjohtaja edelleen olen. Sama koskee jäsenyyttä Kone Oy:n hallituksessa. Se jatkuu edelleen. Muitakin eri järjestöjen ja yhtiöiden luottamustoimia matkan varrelle kertyi. Olen kaikkia tehtäviäni pitänyt suuressa arvossa.

Kesä on onneksi ollut sateinen. Muuten tämä kirja ei olisi nähnyt päivänvaloa. Kiitoksen olen velkaa ystävilleni, joita en erikseen nimeä. Kiitoksen on ansainnut koko perheeni, joka on aina suurta ymmärtämystä ja kärsivällisyyttäkin osoittaen suhtautunut minuun ja tekemisiini vuosien varrella. Näin myös kuluneena kesänä, kun olen hajamielisenä uppoutunut tämän teoksen kirjoittamiseen.

Karjalohjan Härjävatsan kylässä
27. päivänä kesäkuuta 1993.

Tekijä

Varhaisvuodet

Alkutaival

Synnyin Vaasassa maaliskuun 27. päivänä 1928 Kauhavan kunnanlääkärin ja Ilmasotakoulun lääkärin Yrjö Lassilan ja hänen vaimonsa Tyynen, os. Hynynen, esikoisena. Seitsemäntenä kuukautena äitini munuaisvaivojen takia raskaus jouduttiin keskeyttämään keisarileikkauksella. Tätini Ruth Lassila oli mukana leikkauksessa Vaasan kaupunginsairaalan hoitajattarena. Yhdeksäntoista vuotta myöhemmin tultuani ylioppilaaksi saan häneltä kirjeen: "Aikoivat heittää Sinut jo 'likasankoon', mutta puutuin asiaan, ja selkään hakkaaminen auttoikin!"

Ensimmäiset elinvuoteni olivat vaivalloiset. Äitini hyvä ystävätär sairaanhoitajatarkoulusta oli professori Arvo Ylpön ensimmäinen vaimo. Äitini saattoikin käydä kirjeenvaihtoa Ylpön kanssa peräten neuvoja keskosen hoitamiseksi. Vuosia myöhemmin tavatessani Ylpön hän sanoi: "Minulla taitaa olla jäljellä ne äitisi kirjeet." Aivan oikein: Ylppö lähetti minulle kauniisti nippuun sidotut kirjeet todeten samalla tunteneensa kaikki Kansallispankin pääjohtajat, yhden jo sikiövaiheessa!

Isäni osallistui 18-vuotiaana abiturienttina Va-

paussotaan. Hän joutui niin Vilppulan taisteluihin kuin Tampereen valtaukseenkin. Äitini taas oli niitä harvoja naisia, jotka ovat saaneet Vapaussodan muistomitalin ruusukkeen kera, oltuaan rintamamuonittajana Paavo Susitaipaleen joukoissa Karjalan rintamalla.

Kodissani vallitsi isänmaallinen henki. Isäni kieltäytyi kuitenkin liittymästä Lapuan liikkeeseen. Kysymyksessä ei ehkä ollut pelkästään periaatteellinen kannanotto vaan myös se, että hän tunsi suurta vastenmielisyyttä Vihtori Kosolaa kohtaan, jonka holtitonta alkoholinkäyttöä hän halveksi.

Mieleeni ovat piirtyneet – ehkä osittain muittenkin kertomana – 1930-luvun alkuvuosien ankeat ajat. Kunnanlääkärin asuntoon Kauhavajoen rannalla tuli keittiön oven suuhun päivittäin pyytelijöitä, joiksi heitä Pohjanmaalla kutsuttiin. Tavallisesti annettiin ruokapala ja leipää evääksi. Äitini pyysi tuomaan ensiksi sylyllisen puita keittiön puulaatikkoon. Usein nähty pyytelijä Kilpeläisen Kyösti kerran ilmoittikin: "Tänään mä oon tullu vaan pyytelemähän." Kauhavan kuuluisa mustalaispariskunta Iita ja Lenkku-Einari kävivät myös pyytelemässä. Kunta rakennutti pariskunnalle mökin Lapuan puolelle siirtääkseen sosiaaliset velvollisuutensa naapurikunnan huoleksi.

Isäni oli pidetty. Hän hoiti yksin Kauhavan pitäjän ja Ilmasotakoulun lääkärintehtävät. Aamulla varhain alkoi vastaanotto. Muistan elävästi hevoset, jotka pihalla oli kiinnitetty rautaputkesta tehtyyn puomiin ja jauhoivat eteen heitettyä heinää. Saatan vieläkin tuntea kuivan heinän ja hevosen hajun. Samaiseen rautapuomiin yllytti ystäväni Veikko eräänä pakkaspäivänä laittamaan kielen, arvattavin seurauksin. Isäni oli hyvä lääkäri, joka hoiti ilmaiseksi vähävaraiset potilaat ja omalla kustannuksellaan toimitti monet Seinäjoelle sairaalaan. Iltapäivällä ja illalla jouduttiin suorittamaan sairaskäyntejä, jotka saattoivat ulottua kymmenien kilometrien päähän ja kestää tuntikausia. Usein jouduttiin turvautumaan hevospeliin tai jalkapatikkaan.

Paras ystäväni oli Järvenpään puukkomestarin poika Veikko Kolehmainen. Perhe asui puukkotehtaan konttorin yläpuolella, jonne johtivat jyrkät, ruskeaksi maalatut portaat. Siellä eli puukkomestarin kuusihenkinen perhe keittiön ja kamarin asunnossa. Vieläkin tunnen tuppinahan ja lakan tuoksun, joka leijaili tuossa osassa tehdasta, kun kiipesin jyrkkiä portaita tapaamaan ystävääni.

Suuresti kunnioittamiani isoja poikia olivat asemapäällikkö Korpivaaran poika Juhani sekä Passin talon Leo. Hänen kanssaan sain monasti mennä peltoniittyjen latoihin hakemaan heiniä ja ohjastaa hevosta. Monet muistot liittyvät hajuihin. Niitä olivat kuivan heinän ja hiestyneen hevosen haju, ja uunituoreen ruisleivän tuoksu Passin suuressa tuvassa. Molemmat nämä nuorukaiset kaatuivat talvisodassa Taipaleen ankarissa taisteluissa, joista muun muassa. Antti Tuuri kirjassaan "Talvisota" kertoo.

Monien senaikaisten ystävieni mökkikotien ja kunnanlääkärin virkatalon välinen ero oli suuri, vaikkei sitä osannut eriarvoisuudeksi tunnistaa.

Kunnanlääkärillä oli 11 huoneen virka-asunto, johon liittyi myös vastaanottotilat odotushuoneineen. Meillä oli aina keittäjä ja sisäkkö, jonka päätehtävä oli tarjoilun ja siivoamisen ohella talon lukuisten uunien lämmittäminen. Tehtävät koskivat asuntopuolen ohella myös vastaanottoa. Vielä on mainittava pyykkäri Maija ja halonhakkaaja Hannes, joista tuli suuria ystäviäni.

Peltoaukean toisella puolella sijaitsi kansakoulu, jossa ei ollut tilaa alakansakoulun ensiluokkalaisille. Koulunkäynti alkoi Passin maalaistalon sivurakennuksessa. Luokkahuone oli pieni, nurkassa pellillä vuorattu uuni ja samassa rakennuksessa opettajan asuntona keittiö ja kamari. Koulumatkaa oli vajaat kilometri. Monet luokkatoverini joutuivat kävelemään tai talvella hiihtämään useiden kilometrien matkan opetusta saamaan. Talvella kytättiin tiepuolessa hevoskyytiä ja reen ilmestyessä hypättiin jalaksille. Aamuhartauden jälkeen opettaja suoritti puhtaustarkastuksen. Siihen aikaan monilla mökin lapsilla oli täitä, ja kädet ja kynnenalukset eivät olleet järin puhtaat. Pulpetille oli pantava puhdas nenäliina ja kädet sen päälle. Monelta puuttui nenäliina ja kynsiä ei ollut moneen päivään puhdistettu.

Isoisäni asui Vaasassa. Hän oli tukkukauppias, joka oli Fritjof Tikanojan kanssa perustanut Lassila & Tikanoja Oy:n vuonna 1905. Hän oli aloittanut kauppiasuransa Ähtärin Myllymäessä Finnilän kauppahuoneen sivukonttorin esimiehenä. Sinne hän kutsui syntymäpitäjästään Kälviältä itseään huomattavasti nuoremman Tikanojan. Jooseppi Lassila oli nainut Vaasan lähipitäjästä

Maalahdesta kotoisin olevan ruotsinkielisen Beda Norrgranin. Perheeseen syntyi 10 lasta, joista isäni oli järjestyksessä viides. Yksi lapsista kuoli nuorena, ja kahdeksan suoritti ylioppilastutkinnon. Perhe oli sanan varsinaisessa merkityksessä kaksikielinen. Ukkini oli suomenkielinen ja fammuni ruotsinkielinen. Ukkini puhui aina suomea, johon fammuni aina vastasi ruotsiksi. Tytöt kävivät ruotsinkielistä tyttökoulua ja pojat tulivat ylioppilaiksi Vaasan Lyseosta. Ukkini omisti talon Koulukatu 6, aivan Lääninhallituksen vieressä, vastapäätä Vaasan Höyrymyllyä. Vain Vaasalle ominainen palokatu erotti ne toisistaan.

Koko sukuni kokoontui jouluksi ukkini ja fammuni luokse. Koossa oli lähestulkoon 30 henkeä. Jouluaattona marssittiin kello viiden aikaan pitkin Kirkkopuistikkoa jouluaaton ruotsinkieliseen jumalanpalvelukseen. Grönlantiin ulottuneilla hiihtomatkoillaan kuuluisuutta niittänyt, nuorempien tätieni hyvä ystävä vaasalainen juristi Christer Boucht on jälkeenpäin minulle kertonut, kuinka vaikuttava näky oli koko Lassilan klaanin asettuminen kirkon penkkeihin. Itse en ruotsinkielestä johtuen juuri pystynyt seremoniaa seuraamaan. Muistan vain, kuinka piinallisilta nuo joulukirkot saattoivatkaan tuntua. Näen vieläkin edessäni kirkon alttaritaulussa ristillä riippuvan Jeesuksen, jonka yhteyttä Joulun sanomaan ihmettelin.

Joulupöydässä istui kolmisenkymmentä henkeä. Me kaikki kymmenen lastenlasta pöydän alapäässä. Jouluateria koostui alkupaloista, lipeäkalasta, kinkusta ja riisipuurosta. Lapsille ateria oli piina ja saatoimme purskahtaa muuta pöy-

täkuntaa häiritsevään hysteeriseen kikatukseen, jonka todellinen syy oli jännitys odoteltaessa joulupukin saapumista. Saapuihan se. Naamarin takaa olin näkevinäni ukkini kasvonpiirteet. Lapsenusko oli kuitenkin niin vahva, ettei tuo näkeminen kyennyt iloa pilaamaan.

Ensimmäisenä joulupäivänä suku kokoontui fammuni sisaren Hildan ja hänen miehensä Evald Nissin luona. Evald oli isäni serkku ukkini puolelta, ja muuttanut viime vuosisadan lopulla siirtolaisena Yhdysvaltoihin. Ukkini oli tämän vuosisadan alussa kirjoittanut hänelle kertoen perustaneensa tukkukaupan ja kutsui Evaldin Kälviän poikana ja sukulaisenaan uuteen tukkukauppaan.

Siihen aikaan oli tapana, että naimattomat kauppa-apulaiset asuivat isäntänsä kotona täysihoidossa. Fammuni sisar "tant Hilda", joka oli tulevaa miestään Evaldia 15 vuotta vanhempi ja kampurajalka, asui myös siellä. Niinpä kävi, vaikka Evald oli jättänyt Amerikkaan valmiiksi kihlatun morsiamen, että hän nai Hildan, olihan perheeseen tulossa Jouni niminen poika. Jouni kuoli vuonna 1911 aivokalvontulehdukseen, ja lapsettomaksi jäänyt pariskunta tavallaan "adoptoi" isäni, joka oli edesmenneen Jounin ikäinen. Tästä perheestä tulikin toinen isovanhempien koti minulle. Perhe oli myös kaksikielinen. Toinen puhui vain ruotsia, toinen suomea. Evald Nissi oli intohimoinen historian tutkija ja vanhojen esineiden keräilijä.

Kun kesä koitti muutettiin Suvilahteen kesähuvilalle. Sinne vietiin myös kaikki kanat. Ukillani oli Vaasan talonsa pihanperällä, palokadun ku-

peessa punamullalla maalattu hirsivaja, jossa autotallin, varaston ja puuvajan ohella oli myös kanala. Muistan ukkini harmaassa sarkatakissa, päässään kovalippainen sarkalakki kulkevan keppiin nojaten pihan poikki kanojaan tervehtimään. Suvilahdessa, Sundomin lahden rannalla oli iso, vuosisadan vaihteen nurkilla rakennettu, tuolle ajalle tyypillinen "pitsikoristeinen" kesähuvila. Siellä oli monien vajarakennusten joukossa myös kanala; oli myös suuren siirtolohkareen päälle pystytetty niin sanottu huvimaja ja pitkän laiturin päässä pukukoppi. Kumpaakaan en koskaan nähnyt käytettävän. Koko paikalla ollut suku kerääntyi katetulle lasiverannalle aterialle. Asuna vanhemmilla miehillä oli kesälläkin korkeakauluksinen paita ja tumma puku ja naisilla pitkä vaalea kesäpuku. Tunnelma oli mitä suurimmassa määrin tšehovilainen.

Sukuni isän puolelta on kotoisin Kälviältä, keski-Pohjanmaalta, jossa vanhaa sukutilaa vieläkin hoitaa pikkuserkkuni. Esi-isäni eivät olleet vain maanviljelijöitä, heidän joukossaan oli kirkkoväärtejä ja ennen kaikkea taitavia käsityöläisiä ja niin sanottuja "uurmaakareita". Vanha uurmaakari Erkki Lassila eli 1700-luvun lopulla ja 1800-luvun alussa. Lukuisten kaappi- ja seinäkellojen ohella hän teki kaappeja ja arkkuja. Hänen käsialaansa on muun muassa Kälviän kirkon kupeessa seisova vaivaisukko. Lassilan talossa rakennettiin neljän sukupolven aikana lähes sata kaappi- ja seinäkelloa. Tieto perustuu tarkkaan kirjanpitoon, joka on vielä tallella kuten vanhat kellosepän työkalutkin, ja monet kellot.

Pois Kauhavalta

Nuoren pojan elämässä siirtyminen pois turvallisesta ja totutusta ympäristöstä edustaa suurta muutosta. Näin varsinkin silloin, kun uusi ympäristö on totaalisen erilainen. Perheemme muutti Tukholmaan syyskuun alussa vuonna 1937. Suomen Punaisen Ristin Sairaalassa Helsingissä (myöhemmin Töölön sairaala) tarvittiin neurologiaan perehtynyttä röntgenlääkäriä. Röntgenosaston ylilääkärinä oli tuolloin isäni kurssitoveri Sakari Mustakallio. Hän oli ottanut yhteyttä isääni ja kehottanut lähtemän Tukholmaan vuodeksi kuuluisien professoreiden Olivercronan ja Lysholmin oppiin.

Kun Suomen Höyrylaivaosakeyhtiön laiva "von Döbeln" lipui ulos Kauppatorin rannasta, jäi taakse turvallinen lapsuus Kauhavan kunnanlääkärin suuressa talossa. Tukholmassa asetuimme asumaan huoneen ja keittiön asuntoon Sven Ringmansgatanille numeroon 3, joka oli yksi Norra Mälarstrandin pieniä poikkikatuja.

Suomalaispojalle ei elämä 1930-luvun Tukholmassa ollut helppoa. Kovin koettelemus oli joutuminen Hantverkargatanin kansakoulun toiselle luokalle melkoisena ummikona. Ulkomaalainen oli siihen aikaan kummajainen ruotsalaisessa koulumaailmassa. Vaasan saariston ruotsinkielestä, jota olin isovanhempieni kotona kuullut, ei ollut apua, kun kauhavalainen kieleni ei lisäksi suostunut tunnustamaan d- ja f-kirjainten olemassaoloa. Luokkatovereille riittikin hupia, kun jouduin lukemaan ääneen kieltä, jota en juurikaan ymmärtä-

nyt, ja kieli ei taipunut ääntämään noita kahta kirjainta. Ulkomaalaisiin vielä tuolloin tottumattomat koulutoverini antoivat välitunneilla kovakouraista yksityistä ohjausta. Isäni ymmärsi ongelman ja antoi neuvon: "Lyö takaisin." Onneksi minulla oli eteläpohjalaista sisua ja riittävän kovat nyrkit. Sainkin pian maineen kovanyrkkisenä tappelijana ja kouluyhteisö hyväksyi minut. Se vaati kyllä ajoittain ryvettyneitä vaatteita, menetettyjä nappeja, mutta "finnjävel" sai lunastetuksi paikan kouluyhteisön jäsenenä. Päämäärä saavutettiin.

1930-luvun lopun kesät vietimme Espoon Nuuksiossa, Pitkäjärven rannalla, josta isäni oli vuokrannut Mustakallion Hankalahti-nimisen tilan vanhan päärakennuksen. Tilalla oli hieman viljeltyä, lypsykarjaa, kaksi hevosta sekä kanoja ja kalkkunoita. Näin saatiin tuntumaa suomalaiseen maatalouteen ja kukin taitojensa ja voimiensa mukaan osallistui heinän- ja elonkorjuutöihin. Hevosten haku ja vienti laitumelle oli suurta juhlaa. Pehtoorin pojan Alpon kanssa riensimme aamuisin riimut ja ohjakset olalla ja ohraleipäkimpale taskussa lähistöllä olevaan aidattuun metsikköön. Leipäpalalla houkuteltiin hevoset paikalle, saatiin riimut ja ohjakset paikalleen ja aidan päälle kiipeämällä onnistuttiin hivuttautumaan selkään. Hevoset ratsastettiin tallille, jossa ne valjastettiin päivän töihin, ja illalla ne ratsastettiin taas takaisin.

Päivittäin toistuva, meille pojille uskottu tehtävä oli maitotinkien toimittaminen Pitkäjärven vastakkaisella rannalla sijaitseville "herrasväen"

huviloille. Lastasimme soutuveneen täyteen maitohinkkejä, soudimme yli järven ja toimitimme tilaukset perille tuoden takaisin tyhjät astiat seuraavaa aamua varten. Kerran viikossa valjastimme hevosen kärryjen eteen ja lähdimme viiden kilometrin kauppamatkalle Nuuksion Pitkäjärven eteläpäähän täyttämään annetut ostoslistat. Soutumatkoista ja kauppamatkasta saimme sen verran taskurahaa, että saatoimme ostaa pätkät hampparinkäyrää, pullot punaista limonaadia ja kaksi Kultaleima-paperossia. Hevonen tunsi kotitien ja löntysteli hiljaa eteenpäin; "herrat" makasivat selällään kärryjen pohjalla ja söivät hampuusimakkaraa, ryyppäsivät punaista limonaadia ja sytyttivät juhla-aterian päälle paperossit. Kolmekymmentäluvun lopun kesät olivat aurinkoisia ja lämpimiä, ja olivat näin jälkikatsannossa lapsuuden parhaita kesiä.

Muutoin vietin normaalia "Tölikän kundin" elämää. Keväällä ja syksyllä pelattiin "futista" ja talvella joko "skimbattiin" tai käytiin "Eltsussa skrinnaamassa" ja "skulattiin" jääpalloa. Pallokenttää ympäröi tuohon aikaan punainen lankkuaita, jonka päällä oli piikkilanka. Paras ylityspaikka oli Nordenskiöldin- ja Urheilukadun kulmassa. Jos "vaksit hiffasivat" pummilla tulleet "kundit" siinä oli paras kohta "klettrata" turvaan. Vasta myöhemmin rupesivat "friidut" kiinnostamaan ja käytiin Väiskillä ja jopa Johanneksen radalla asti rusettiluistelemassa.

Asetuimme Tukholman kauden jälkeen asumaan Töölöön ja koulukseni tuli aluksi Töölön Yhteiskoulun valmistava koulu ja syyskuun alusta

1939 saman koulun I B -luokka. Oppikoulun ensimmäisen luokan käynti jäi lyhyeksi. Ensin sen katkaisi Helsingin evakuointi YH:n aikana, ja kun koulu alkoi uudelleen, se katkesi marraskuun 30. päivänä ilmahälytykseen ja talvisodan syttymiseen. Oppilaat komennettiin lähtemään Mäntymäelle, koska silloin venäläiset lentäjät näkisivät, että kyseessä olivat siviilit eivätkä pommittaisi. Eräiden muiden koulun lähellä asuvien toverieni kanssa karkasin kotiin. Isäni sattui olemaan lyhyellä lomalla Uukuniemeltä, jonne hän oli perustanut kenttäsairaalan sodan varalta. Hän toimitti äitini ja minut ensiksi Tuusulaan Anttilan kartanoon, jonka tilanhoitajana oli kummitätini mies, ja sieltä jatkoimme Vaasaan, jossa olimme olleet YH-ajan. Isäni oli kiiruhdettava kenttäsairaalaansa, josta tuli Kollaan lohkon sairaala. Hänen läksiäissanansa syöpyivät lähtemättömästi mieleeni: "Poikani, muista, että lähden mielelläni, koska minua tarvitaan."

Olo Vaasassa ukkini luona ei ollut erityisen turvallista. Eräänä päivänä ilmestyivät lentokoneet Vaasan yläpuolelle ja muistan vieläkin ne mustat pisteet, jotka niistä erkanivat ja lähestyivät nopeasti maata. Hälytyssireenit alkoivat soida ja Vaasan ainoa ilmapuolustusase, naapurissa Höyrymyllyn katolla oleva ilmatorjuntakonekivääri alkoi nakuttaa. Ryntäsimme Koulukatu 6:n kellariin, joka tuntui huojuvan räjähdysten aiheuttamien paineaaltojen voimasta. Kömmittyämme ulos saatoimme nähdä tulipalojen riehuvan eri puolilla kaupunkia. Osuman oli saanut muun muassa ukkini omistama talo Vuorikadun ja Hie-

talahdenkadun kulmassa, josta onneksi setäni Väinö Lassila oli samana syksynä muuttanut pois.

Talvisodan jälkeen en enää ukkiani tavannutkaan. Monen muistikuvan ohella näen vielä mielessäni hänen hopeiset kellonperänsä, joista riippui Uuden Suomen emblemi: hopeisen havuseppeleen ympäröimä suojeluskuntalainen, joka kantaa olallaan Suomen lippua. Hänelle kuten minun lapsuudenkotiinikin tuli aina Vaasa-lehden ohella Uusi Suomi. Lisäksi Kotiliesi, Hakkapeliitta ja Suomen Kuvalehti. Nuo lehdet kuuluivat jollain tavalla yhteen. Kotilieden Kieku ja Kaiku olivat vielä tuolloin pitkäkoipisia salskeita kukkoja, kunnes Alho teki niistä lyhytjalkaisia ja pyyleviä olentoja. Hakkapeliitassa oli Rymy-Eetu komeine viiksineen ja Suomen Kuvalehdessä olivat tietysti Junnu ja Alli sekä Niku ja Naku ystävineen. Suomen Kuvalehti oli minulle kuten monelle muullekin suomalaiselle enemmän kuin viikkolehti. Se symbolisoi suomalaiskansallista perinnettä, ja muodostui sota-aikana vieläkin arvokkaammaksi julkaistessaan sankarivainajien kuvat. Kun tuossa lapsuudesta asti lukemassani lehdessä ilmestyi vuonna 1991 toimittaja Harri Saukkomaan roskajuttu, jossa hän sai vapaasti rienata toista suomalaiskansallista instituutiota Kansallispankkia ja syyttää sen pääjohtajaa roistoksi, tuli minun mittani täyteen. Olen lopettanut tuon lehden lukemisen.

Koulunkäyntiä sota-ajan Helsingissä häiritsivät ilmahälytykset. Vasta helmikuun 1944 suuret pommitukset lopettivat koulunkäynnin ja oppilaat hakeutuivat maaseudun kouluihin tai ilmaval-

vonta- ja ilmapuolustustehtäviin. Kesäisin oltiin työvelvollisia joko uittotöissä tai maatalouden palveluksessa. Itse olin kahtena kesänä Viitasaarella, Kiimingin kylässä Ranta-Kömin tilalla. Siellä ei Helsingin ruokapulasta ollut tietoakaan. Kotona kirnuttua voita kotona leivotun ruislimpun päällä! Ensimmäiset työvelvollisuuspäivät kuluivatkin ripulin merkeissä.

Saamistani kokemuksista olen vieläkin kiitollinen. Ne eivät ole vuosikymmeniin enää olleet nuorison koettavissa. Ruis leikattiin viikatteella ja lyhteet nostettiin kuhilaiksi pellolle, josta ne vietiin ja ahdettiin savuriihen orsille. Niukat polttoaineet jouduttiin säästämään ohran ja kauran konepuintia varten. Riihtä lämmitettiin muutaman päivän ajan, jolloin oli mahdollisuus panna nauriita riihen uuniin hautumaan. Nauriit syötiin sitten vastakirnutun voinokareen ja suolan siivittämänä. Puinti tapahtui niin, että savussa kuivuneet lyhteet iskettiin vasten nokisen riihen seinää ja levitettiin riihen lattialle, jossa niitä hakattiin varstoilla. Oljet nostettiin pois, ja tämän jälkeen käsin väännettävällä puhaltimella erotettiin jyvät kuorista ja vihneistä ja vilja säkitettiin. Seuraavana päivänä jo saatiin uutispuuroa ja uutisleipää.

Puintipäivien jälkeen tuli nenästä ja kurkusta mustaa limaa, ja ahkera saunominenkaan ei tahtonut puhdistaa nokeutunutta tukkaa ja irrottaa siihen takertuneita vihneitä. Pellava leikattiin sirpillä ja sidottiin lyhteiksi, jotka vietiin rantaan. Ne upotettiin veteen ja painoksi pantiin kiviä. Sen jälkeen ne loukottiin, jotta kuidut irtaantuisivat. Tässä vaiheessa yleensä työvelvollisuus lop-

pui ja oli palattava kouluun. Pellavan jälkikäsittelyyn tai perunan nostoon ei enää jouduttu, paitsi ne tilallisten lapset, jotka perunannostolomalla siihen todella osallistuivat.

Ylioppilaaksi ja muutakin

Ylioppilastutkinnon suoritin keväällä 1947. Olin ollut luokallani keskimääräistä parempi oppilas ja selvittänyt vuoden ja luokan. Ylioppilastodistukseni oli riittävän hyvä tullakseni ensi yrittämällä hyväksytyksi Helsingin Kauppakorkeakouluun, joka tuolloin vielä toimi Fabianinkadun varrella. Hyväksymiseeni saattoi eineen verran vaikuttaa sekin, että parhaimman ystäväni Aarne Hildénin isä Kaarlo oli tuolloin Kauppakorkeakoulun rehtori. Aarne ja minä, jotka olimme luokkatoverit Töölön yhteiskoulusta, aloitimme yhdessä opiskelun Kauppakorkeakoulussa. Ennen syyslukukauden alkua olimme viettäneet kesän 1947 Tukholmassa tekstiilikaupan palveluksessa. Minun työnantajani oli herra Albanus, joka omisti pienen kangasagentuurin. Päätehtäväni oli varastohommien ohella muuttaa hintaviranomaisten lappuja kangaspakkoihin. Oliko se täysin laillista, ei minulle epäilyksistäni huolimatta koskaan selvinnyt. Herra Albanuksella oli mahtava purjevene, jonka gastiksi hän minut otti ja purjehdimme Tukholman saaristossa. Pahin moka, minkä onnistuin suorittamaan, oli ankkurin heittäminen veteen ilman, että olin tarkastanut seuraisiko sitä myös köysi. Muistan myös herra Albanuksen kommentin suomalaisista: "Finland är som en fölunge som sparkar sin moder, Sverige."

Ensimmäisen kauppakorkeavuoden jälkeen sain kesällä 1948 tilaisuuden lähteä Yhdysvaltoihin. Kutsun lähetti vanhempieni Tukholman kaudelta saamat hyvät ystävät, ruotsalaista syntyperää oleva bostonilainen kirurgi Clifford Franseen ja hänen vaimonsa LeNoir. Amerikkaan pääseminen ei vuonna 1948 ollut helppoa. Onnistuin saamaan viisumin. Ennen sitä oli annettava monenlaisia todistuksia, takuita ja esitettävä kutsuja, luovutettava molempien käsien jokaisesta sormesta jäljet lähetystön arkistoihin. Matkan käytännön järjestelyt silloisten valuuttamääräysten aikana eivät liioin olleet helppoja. Onnistuin pääsemään Enso-Gutzeit Oy:n Tornator-nimiseen laivaan, jonka piti kesäkuun puolivälissä purjehtia Hangosta Bostoniin. Suomihan oli joutunut luovuttamaan koko kauppalaivastonsa sotakorvauksena Neuvostoliitolle, ja sodan jälkeen oli aloitettu tuon laivaston uudelleen rakentaminen hankkimalla vanhoja, käytettyjä laivoja maailmalta. Enso-Gutzeit Oy oli ostanut Tanskasta kaksi edellisen vuosisadan lopulla rakennettua kivihiilellä kulkevaa, enimmillään 10 solmun nopeuteen yltävää alusta. Toisen nimi oli Pankakoski ja toisen Tornator. Tornator oli 8 000 tonnin alus kapteeninaan ahvenanmaalainen Molander. Lastina oli selluloosaa ja graniittia sekä kannella kuusi kappaletta Reykjavikiin vietävää puista, Jeep-moottorilla varustettua kalastusvenettä. Jouduin odottamaan Hangossa lähes kymmenen päivää laivan lähtöä, kun Loviisassa rakennetut kalastusveneet

odottivat venäläisten lupaa päästä Hangon aluevesien läpi.

Heinäkuussa 1948 vihdoin s/s Tornator irtosi Hangon laiturista ja suuntasi matkansa ensiksi pohjoiseen, Skotlantiin, jossa piti otettaman hiiliä. Skotlannissa "bunkrattiin" ja viivyttiin noin vuorokausi. Kapteenin stuertti juotti minulle määrätietoisesti Cointreau-likööriä, johon en koskaan tuon kokemuksen jälkeen ole koskenut. Pohjanmerellä myrskysi niin, että kun laivan nopeus oli 10 solmua, tuuli ja aallot puskivat sitä samalla nopeudella takaisin. Monta päivää olimme suunnilleen paikallaan. Laivan keula kohosi aalloissa korkeuksiin ja aallot löivät yli aluksen. Seuraavassa hetkessä keula painui kuohuihin ja laivan perä nousi ylös ja potkuri pieksi ilmaa niin, että koko laiva tärisi. Kapteeni lohdutti kuvailemalla, mitä tapahtuu, jos vesi pääsee lastiruumaan ja siellä oleva selluloosa rupeaa turpoamaan.

Laiva saapui Reykjavikin redille, jossa kansilasti purettiin. Meillä oli yksi ilta aikaa olla maissa. Islantilaiset tytöt näyttivät pitkän merimatkan jälkeen uskomattoman kauniilta. Saari oli ollut koko sodan ajan amerikkalaisten hallussa, joten silkkisukkia ja huulipunaa oli. Puettuna isän vanhasta puvusta tehtyyn asuun ja englantia huonosti solkkaavana en tanssipaikalla onnistunut tyttöjä hurmaamaan, ja muutenkin oli palattava laivalle.

New Foundlandin ulkopuolella jouduimme paksuun sumuun ja kapteeni kertoi rohkaisevasti ajelehtivista jäävuorista. Tutkaa ei Tornatorilla tunnettu, joten laiva lipui eteenpäin vahti keulassa ja huudatti sumusireeniä joka kolmas minuutti.

Laiva kaikui kuin olisi mandoliinin sisällä elänyt, ja nukkuminen onnistui kolmen minuutin pätkissä.

Bostoniin saavuttiin 25 vuorokautta kestäneen merimatkan jälkeen. Tuota matkaa olen monasti muistellut ylittäessäni Atlantia Concordella Lontoosta New Yorkiin 5 tunnissa.

Viivyin Franseenin perheen hoivassa kolme kuukautta. Aluksi heidän farmillaan New Hampshiressä, jossa isäntä oli iloinen saadessaan maataloustöitä pelkäämättömän apulaisen. Loppuaika asuttiin Newton Centre nimisessä Bostonin esikaupungissa. Viehättävä rouva Franseen oli päättänyt, että minun on opittava kunnolla englantia ennen kotiinpaluuta, ja hän pänttäsi päähäni tuota kieltä aamusta iltaan. Todellinen intensiivikurssi. Hän pani minut puoleksitoista kuukaudeksi Newton Centre High Schooliin, joka oli huomattavasti helpompi kokemus kuin ruotsalainen kansakoulu yli kymmenen vuotta aikaisemmin. Bostonin lähellä oli Fitchburg-niminen pikkukaupunki, jonka asujamistosta 10 000 oli suomalaissyntyisiä. Siellä ilmestyi suomenkielinen sanomalehti Raivaaja, jonka toimituksessa tapasin Suomen itsenäisyyssenaatin entisen jäsenen Oskari Tokoin.

Paluu Suomeen onnistui turistiluokan matkustajana Ruotsin Linjan m/s Kungsholmilla. Matka New Yorkista Göteborgiin kesti 11 vuorokautta. Sieltä tulin junalla Tukholmaan, josta Borella Turkuun ja taas junalla Helsinkiin.

Ekonomiksi Helsingin Kauppakorkeakoulusta valmistuin normaaliajassa keväällä 1950. Olin ennen lukukauden loppua anonut stipendiä Yh-

dysvaltoihin. Asla-järjestelmä oli alkuvaiheissaan ja tarjolla oli "American University Fellowship" -järjestelmä, jossa jokin yliopisto antoi vapaan opiskelun ja jokin ylioppilasasuntola ylläpidon; asuntola oli yleensä niin sanottu "fraternity house" eli veljeskuntatalo. Mainen Valtion yliopisto ja "ATO-house" olivat päätyneet minuun.

Ennen uutta Yhdysvaltojen-matkaa matkustin kuitenkin kesäksi Pariisiin. Olin usean vuoden ajan opiskellut yksityisesti ranskaa vanhan herttaisen venäläisen emigranttidaamin mme Jagodkinin johdolla, ja saavuttanut jonkinlaisen taidon tuossa kielessä. Nyt menin "Alliance Française" -nimiseen kielikouluun Pariisiin ja pääsin asumaan Versaillesiin ihastuttavaan ranskalaisperheeseen, jossa oli kolme 20 ikävuoden molemmin puolin olevaa viehättävää tytärtä. Ranskan kielen opiskelu ei tuottanut vaikeuksia ja joltisellakin haikeudella jätin tytöt ja ranskan opiskelun.

Matka Yhdysvaltoihin kulki nyt Göteborgiin ja sieltä Svenska Lloydsin Svecia-laivalla Tilburyyn ja sieltä junalla Southamptoniin, josta Cunard Linen lippulaivalla Queen Elizabethilla New Yorkiin. Laivalla yhytin toisen suomalaisen, Olli Lehdon, nuoren matematiikan tohtorin. Myöhempi akateemikko ja nykyinen Helsingin yliopiston kansleri oli matkalla Princetonin yliopistoon tapaamaan itse Albert Einsteinia. Matkustajien joukossa oli muitakin kuuluisuuksia. Olenkin monasti kehunut matkustaneeni Yhdysvaltoihin Queen Elizabethilla yhdessä Elizabeth Taylorin kanssa. Tuo jo silloin kuuluisa filmitähti oli palaamassa kotimaahansa Eurooppaan suuntautuneelta häämatkaltaan ensimmäisen aviomiehensä, hotellimagnaatti Hiltonin pojan kanssa. Näin heistä toki vilauksen.

Elämästä ja opiskelusta amerikkalaisessa pikkuyliopistossa voisi kirjoittaa kokonaisen kirjan. University of Maine sijaitsee Oronon pikkukaupungissa Bangorista pohjoiseen. Kanadan rajalle ei ollut pitkä matka, ja siellä taas Montreal oli suurin kaupunki, jonne pääseminen oli monen nuoren opiskelijapojan unelma. Passi- ja viisumihankaluuksien takia en kyennyt osallistumaan noille viikonloppuretkille Montrealiin, joista asuntotoverini maailmanmiehen elkein kertoivat. Taskurahaa ansaitsin pihoja haravoimalla, ja ikkunoita pesemällä ja lapioimalla lunta. Vihdon pääsin iltavahtimestariksi "Students' Christian Associationin" kerhotaloon. Työ takasi niukan, mutta säännöllisen taskurahavirran. Opiskelukin sujui hyvin, vaikka Amerikan armeija yritti pakkovärvätä minut Korean sotaan. Palasin jo tutuksi tullutta Atlantin reittiä takaisin Suomeen heinäkuussa 1951. Tällä kertaa s/s Gripsholmilla.

Olin muutamana kesänä ollut pakkaajana Lassila & Tikanoja Oy:n Helsingin varastossa. Ja nyt sain toimen Tampereen piirin tukkumyyjän Matti Pesosen apulaisena tehtävänäni kerätä hyllyistä asiakkaiden tavaratilauksia kokoon. Eräs hyvä ystäväni oli kutsunut minut luokseen uuden vuoden aattona 1951 ja pyysi samalla pientä palvelusta. Kutsuttujen vieraiden joukossa oli eräs ennestään tuntemani tyttö ja hänen ystävättärensä, jotka asuivat Pohjoisranta 14:ssä. Aarne Hildénin vanhemman veljen Einarin kanssa lähdimme toteut-

tamaan saamaamme tehtävää. Tytöt olivat valmiita voimistelunopettajia ja kuuluivat Hilma Jalkasen eliittiryhmään, joka antoi upean näytöksen Helsingin Olympiastadionilla vuoden 1952 olympialaisten yhteydessä. Tytöt olivat juuri palanneet Suomeen vietettyään vuoden Englannissa. Tehtävä minun osaltani onnistui yli odotusten, sillä huomasin vuoden 1952 lopulla olevani kihloissa Oriveden apteekkarin Väinö Kytöniemen nuorimman tyttären Aune Arnevin kanssa. Tuo Arnevi-nimi sotki aluksi. Ensitapaamisen jälkeen päätin lähettää kukkia ja kirjoitin kuoreen aivan oikein nimen Arnevi. Kukkakaupan ulkopuolella täytti mieleni epäilys: ei kenelläkään voi olla tuollaista etunimeä. Riensin takaisin ja muutin osoitekortin etunimen Kanervaksi. Alkukommellusten jälkeen kävin valittuni vanhempia tapaamassa ja asiaankuuluvasti pyysin isältä hänen tyttärensä kättä. En tiedä, tunsiko isä helpotusta, mutta pyyntööni suostuttiin. Anun viehättävä äiti riensi tiedustelemaan, koska on tarkoitus "eklateerata". Ranskankielen taidostani huolimatta riensin kieltämään, että sellaisesta olisi vielä edes kysymys.

Asevelvollisuus oli suorittamatta, ja se tapahtui Santahaminassa aluksi Ilmatorjuntarykmentti 1:n alokkaana ja tykkimiehenä. Sitten olin Ilmatorjuntakoulun aliupseeri- ja upseerikursseilla. Lopuksi jälleen ItR1:n kokelaana. Tupakaverina oli yläpeti-alapetisysteemillä koko ajan Ahti Lohivesi. Hänestä tuli Suomen Shell Oy:n toimitusjohtaja. Sen yhtiön johtokunnan jäsenenä ja myöhemmin johtokunnan puheenjohtajana olen ollut koh-

ta 25 vuotta. Muina tupakavereina olivat muun muassa myöhemmin varsinaiseksi orginelliksi kehittynyt Ensto Oy:n toimitusjohtaja Ensio Miettinen, kenraalimajuri Rauli Helminen, joka toimi YK-joukkojen komentajana Afganistanissa, Kuopion kaupunginjohtajana ollut Juhani Koskinen, Helsingin juhlaviikkojen toiminnanjohtaja Veijo Varpio ja monet muut. Olin sekä aliupseerikoulussa että upseerikoulussa oppilaskunnan puheenjohtajana, mikä antoi erivapauksia päivittäisestä palveluksesta.

Asevelvollisuuden jälkeen en päässyt, kuten olin kuvitellut, Lassila & Tikanoja Oy:n palvelukseen, mikä jälkiajattelussa oli suuri onni. Yhtymän Helsingin konttorin esimies Eino Hirvonen järjesti minulle paikan Lisenssiviraston tekstiiliosaston osastosihteeriksi. Tuolloin tutustuin Raili Nuortilaan, joka oli samassa tehtävässä kemian osastolla. Säännöstelytaloudelle ominainen kahmimis- ja lahjomisilmapiiri ei minua miellyttänyt. Luulen, että tekstiiliosastolla se oli selvästi havaittavissa. Virkamiehet kävivät päivittäin lounailla, ja harvoin enää tulivat iltapäivällä töihin. Itsekin sain runsaasti erilaisia tarjouksia. En kauan tuossa tehtävässä viihtynyt, kun olin päättänyt mahdollisimman nopeasti suorittaa kauppatieteiden kandidaatin tutkinnon, ja keskityin tuon tutkinnon suorittamiseen.

Isäni oli oman perintöosuutensa lisäksi hankkiutunut huomattavaksi osakkeenomistajaksi Lassila & Tikanoja Oy:öön, jossa muullakin suvullani oli merkittävä osuus. Näin myös Evald ja Hilda Nissin säätiöllä, jonka puheenjohtaja edelleen

olen. Lassiloiden ja Tikanojien välillä ei koskaan ollut erimielisyyksiä, vaan koimme etujemme olevan yhdensuuntaiset. Vuonna 1954 tulimme käsitykseen, että vanheneva kauppaneuvos Lauri Niinioja oli yhtymän puheenjohtajan Fritjof Tikanojan jo ikäännyttyä joutunut Helsingin konttorin johtajan Eino Hirvosen vaikutusvallan alaiseksi. Nykypäivän terminologialla uskoimme kysymyksessä olevan yritysvaltauksen tai vähintäänkin nurkkauksen. Vastaiskua johti isäni ja Lassila & Tikanoja Oy:n tytäryhtiön Rovaniemen Kauppayhtiön toimitusjohtaja kauppaneuvos Elis Poranen. Mukana olivat Fritjof Tikanojan lapset Marjatta ja Jaakko. Yhtiö oli joutunut julkisuuden valokeilaan italialaisen lankatehtaan Cartiere Burgon kansa tehtyjen kompensaatiokauppojen yhteydessä, ja sitä syytettiin säännöstelymääräysten rikkomisesta. Jaakko Tikanojan kanssa päätimme toimia, ja varsinaisessa yhtiökokouksessa maaliskuussa 1954 esiinnyimme molemmat. Esiintymistä oli valmisteltu hieman kahviplörön voimallakin kauppaneuvos Tikanojan kodissa Vaasassa. Nuoruuden vahvalla vakaumuksella ja puuttuvalla asiantuntemuksella vaadin toimivaa johtoa tilille tekemisistään. Oli kuinka oli, Eino Hirvonen erosi ennen pitkää ja kauppaneuvos Lauri Niinioja siirtyi eläkkeelle. Yhtymän johtoon tulivat "omat miehet".

Lähdimme kaimani kanssa kauppaneuvos Tikanojan suosituksella ja avustuksella kevääksi Englantiin tutustumaan villa- ja puuvillakankaan sekä ompelulangan toimittajiin. Kaimani oli minua äveriäämpi ja osti Korpivaara Oy:ltä Citroën

11 Sport -auton, jonka hän haki suoraan Pariisin tehtaalta. Risteilimme Englantia, Skotlantia ja Walesia ristiin rastiin kolmen kuukauden ajan. Tuosta retkestä olisi paljonkin kerrottavaa, vietimmehän molemmat elämämme viimeisiä poikamiesaikoja.

Kotiin palattuani pidettiin häät Oriveden vanhassa kirkossa, ja astuin aviosäätyyn neiti Arnevi Kytöniemen kanssa. Heinäkuun 10. päivänä vuonna 1954 oli kesän kuumin päivä. Olin pukeutunut isäni vanhaan shakettiin, ja kärsin kuumuudesta, mutta onnensa eteen on oltava valmis kärsimään. Hääaterialla Oriveden vanhan apteekin suuressa salissa pöytäkynttilät taipuivat kuumuudessa. Sateen sanotaan tuovan onnea, mutta ei tuo helle ole minun avioliittoani pilannut. Sitä on kestänyt kohta 40 vuotta.

Päätin suorittaa kauppatieteiden kandidaatin tutkinnon ennen työelämään siirtymistä. Pääaineenani oli kansantaloustiede ja tutkinnot siinä suoritin arvosanalla "erinomaiset tiedot". Laudaturtyöni, jonka nimi oli enteellisesti "Euroopan Maksuliitto" (European Payments Union) julkaistiin Liiketaloudellisessa Aikakauskirjassa. Loistava opettajani, Kauppakorkeakoulun kansantaloustieteen professori Mikko Tamminen pyysi minua jäämään Kauppakorkeakouluun hänen assistentikseen ja jatkamaan akateemisella uralla. Silloisia kollegoitani, jotka pysyivät uskollisina kutsumukselleen, olivat Kauppakorkeakoulun nykyinen kansleri Fedi Vaivio ja eläkkeelle siirtynyt kansantaloustieteen professori Jouko Paakkanen.

Assistentin palkka ei ollut hääppönen, mutta

siihen liittyi nuorten tieteenharjoittajien verovapaa kolmivuotinen apuraha. Kun vaimoni oli saanut vakinaisen toimen Viherlaakson Yhteiskoulun tyttöjen voimistelunopettajana, tulimme kohtuudella toimeen, vaikka esikoisemme oli jo nähnyt päivänvalon. Silloin koulun johtokunnan suosiollisuudella vaimoni sai kahden viikon synnytysloman.

Nuoren miehen kannalta työ oli ihanteellinen. Varsinaisilta työtehtäviltä jäi paljon aikaa opiskelulle. Osallistuin kaikkiin kansantaloustieteen seminaareihin ja ohjasin opiskelijoiden laudaturtöiden tekoa niin sanotuilla vastaanottotunneilla. Jouduin myös pitämään peruskurssiluennot kansantaloustieteessä kirjeenvaihtajalinjalla. Kuulijoina oli satakunta toinen toistaan viehättävämpää nuorta tyttöä. Muistan jännittäneeni näitä luentoja, että kädet olivat märkänä hiestä. Jouduin tämän tehtävän sitten luovuttamaan kevätlukukauden 1957 alussa uudelle vastanimitetylle kansantaloustieteen professorille. Kauan avoinna olleeseen vakanssiin nimitettiin fil.tri Reino Rossi, joka oli Suomen Pankin taloustieteellisen tutkimuslaitoksen johtaja, ja itsekin Suomen Pankin "tohtorikoulun" kasvatti. En surrut luennoimisvelvollisuuden loppumista, koska olin lähdössä kevätlukukaudeksi Torinoon, Italiaan. Olin Mikko Tammisen kehotuksesta anonut ja saanut stipendin "Institut des Études Européennesiin. Ranskan kielen taitoni ratkaisi asian Kauppakorkeakoulussa minun edukseni. Kysymyksessä oli puolivuosittain uusiutuva kurssi, jolle eri puolilta Eurooppaa otettiin viideksi kuukaudeksi noin 40 varttunutta

kansataloustieteen harjoittajaa. Euroopan huippuprofessorit eri maista viettivät Torinossa kuka muutaman päivän, kuka viikonkin ja jakoivat luentojen tai seminaarien muodossa opetusta tälle kansainväliselle joukolle. Asuimme loisteliaasti Hotel Majesticissa ja aterioimme läheisessä yliopistokanttiinissa. Koko järjestelmän rahoittivat suuret piemontelaiset yritykset Fiat Torinosta ja Olivetti Ivreasta.

Toukokuun lopussa tuli vaimoni hakemaan minut pois. Olin eräin järjestelyin saanut ostetuksi isälleni Fiat 1100:n. Sen suuntasimme Espanjaan ja Barcelonaan kyydissämme kurssitoverini Luis Marqués, jonka isä oli Barcelonan kaupungin johtajia. Asuimme muutaman päivän hänen vieraanvaraisessa kodissaan ja sieltä suuntasimme perheen kesähuvilalle pieneen kalastajakylään Llafranquiin Costa Bravalla. Paikka on nykyään täynnä suuria hotelleja. Luis seurasi sitten meitä Suomeen ja asui luonamme Tapiolassa viikon päivät.

Suomen Pankkiin

Tutkimuslaitoksessa

Palattuani antoisalta Torinon-matkaltani työni Kauppakorkeakoulussa jatkui entiseen tapaan. Hyväksi ystäväkseni tullut Reino Rossi nimitettiin Suomen Pankin johtokuntaan. Hän palasi mielellään Suomen Pankkiin lyhyen poissaolon jälkeen. Hän kehotti minua siirtymään Suomen Pankin taloustieteellisen tutkimuslaitoksen leipiin, tuohon kuuluisaan "tohtorikouluun". Sain audienssin tutkimuslaitoksen esimiehen tohtori Heikki Valvanteen luona. Hänestä tuli vuosien saatossa eräs parhaista ystävistäni. Professori Mikko Tamminen oli myös tämän tohtorikoulun kasvatti. Hän suositteli minua yhdessä Reino Rossin kanssa. Tutkimuslaitoksen tutkijoiden valtaosan tunsin ennestään. Olimme olleet yhdessä kesällä 1956 Oslossa nuorten pohjoismaisten taloustieteilijöiden kongressissa. Niinpä alkuvuodesta 1958 sain nimityksen Suomen Pankin taloustieteellisen tutkimuslaitoksen ylimääräiseksi nuoremmaksi tutkijaksi. Tutkimuslaitoksen tilat sijaitsivat Snellmanin- ja Kirkkokadun kulmassa, vinottain vastapäätä Suomen Pankin päärakennusta.

Varsinaisen tutkimustyön ohella, jonka tekemiseen meillä oli uskomaton vapaus, jouduimme tekemään johtokunnalle erilaisia selvityksiä. Jokaisella oli myös oma talouden osa-alue, josta joutui säännöllisesti raportoimaan. Minä seurasin rakennustoiminnan ja työllisyyden kehitystä.

Työilmapiiri oli antoisa ja ainutlaatuinen tuossa Risto Rytin aikoinaan perustamassa tutkimuslaitoksessa. Koossa oli joukko suunnilleen samanikäisiä nuoria miehiä (myöhemmin myös tyttöjä, kun Sirkka Hämäläinen tuli. Itse olin jo siirtynyt varsinaisen pankin puolelle). Meitä yhdisti kiinnostus taloustieteeseen ja talouspolitiikkaan. Tapasimme työn ulkopuolella toistemme kotona. Joku oli kirjoittanut artikkelin tai päässyt pitkälle omassa väitöskirjatyössään. Niistä keskusteltiin kriittisiä kannanottoja kaihtamatta. Näihin tilaisuuksiin osallistui säännöllisesti muutama tutkimuslaitoksen ulkopuolinen henkilö: värikäs Olli Niitamo, josta myöhemmin tuli Tilastollisen Päätoimiston pääjohtaja, fil. maisteri Jaakko Railo sekä fil. tri Mauno Koivisto, joka oli muuttanut Turusta Helsinkiin Työväen Säästöpankin toimitusjohtajaksi. Meitä tutkimuslaitoksessa työskenteleviä oli Timo Helelä, Jussi Linnamo, josta myöhemmin tuli pankkitarkastusviraston ensimmäinen ylijohtaja, Jouko Paunio, joka äskettäin siirtyi eläkkeelle Helsingin yliopiston kansantaloustieteen professuurista, ja edelleen monta vuotta valtion taloudellisessa tutkimuskeskuksessa työskennellyt Erkki Laatto. Tämä keskustelukerho otti nimekseen O-ryhmä Olli Niitamon keksintönä, koska jokaisen joko suku- tai etunimi päättyi kirjaimeen O. Poikkeuksen muo-

dosti kuitenkin Pentti Viita ja joukkoon myöhemmin liittynyt Lauri Korpelainen.

Olen viime aikoina nähnyt lehdistössä puhuttavan O-ryhmästä jonkinlaisena salaseurana. Mistään salaisesta ei ollut kysymys, eikä ryhmämme ollut mikään seura. Oli vain joukko nuoria miehiä, jotka tapasivat toisiaan yhteisten intressien merkeissä. Joukossa oli sosiaalidemokraattisen puolueen jäseniä, kuten Mauno Koivisto ja Jussi Linnamo. Eräät muut olivat sosialistisesta ideologiasta kiinnostuneina varsin lähellä puoluetta. Itse en kuulunut tuon oppisuunnan kannattajiin. Ystäväni Timo Helelän asenne ei minulle koskaan selvinnyt.

Ryhmä ei ollut vain tieteestä kiinnostunut, vaan sitä innosti myös päivän talouspolitiikka. Erkki Laatto kirjoitteli joskus pääkirjoituksia Uuteen Suomeen ja avusti Helsingin Sanomia. Hän antoi meille muillekin tilaisuuden ansaita joskus jokusen lisämarkan. Poikamaisena huvitteluna kirjoitettiin pääkirjoitus lehteen ja muutaman viikon kuluttua samasta aiheesta uudelleen, mutta nyt edustaen täysin vastakkaista kantaa. Kaikki julkaistiin lehdessä.

Mauno Koivisto kirjoitti nimimerkillä "Kärjekäs" Suomen Sosialidemokraattiin. Hän antoi meille muille joskus tilaisuuden tuon nimimerkin turvin esittää omia näkemyksiämme. Minun osalleni ei tuo mahdollisuus usein osunut, mutta voin silti todeta kirjoittaneeni tuohon lehteen muutaman kolumnin verotuksellisista kysymyksistä.

Saimme joskus mahdollisuuden lisäansioihin ryhtymällä johtokunnan siunauksella jonkin val-

tionkomitean sihteeriksi. Minun osakseni tuli toimia professori Henrik Virkkusen puheenjohdolla istuneen liikevaihtoverotuksen uudistamiskomitean sihteerinä. Komitean tehtävänä oli tehdä ehdotus antiikkisen liikevaihtoverojärjestelmän uusimiseksi. Komiteamietinnön kirjoittaimisen ohella kirjoitin artikkelin "Liikevaihtoverotuksen kohtaanto", joka julkaistiin Liiketaloudellisessa Aikakauskirjassa ja puolustaa mielestäni vieläkin paikkaansa tämän päivän verotuskeskustelussa.

Suoritin vuonna 1959 kauppat. lisensiaatin tutkinnon pääaineena kansantaloustiede ja sivuaineena liikelaskenta. Liikelaskennassa professori Henrik Virkkunen hyväksyi laudaturtyöni teemaksi kansantaloustieteen puolelle kuuluvan aiheen "Kansantalouden kirjanpito". Laajensin sen sitten kansantaloustieteen lisensiaattityöksi. Tutkimukseni oli ilmeisesti onnistunut, koska se julkaistiin kirjana Suomen Pankin tutkimussarjassa ja oli usean vuoden ajan valinnaisena teoksena sekä Helsingin Yliopiston että Kauppakorkeakoulun tutkintovaatimuksissa.

Oppiriidat akateemisessa maailmassa ovat tavallisia. Olin niihin tutustunut jo assistenttiaikanani. Vastakkain olivat mielestäni vanhakantaista ajattelua edustava professori Heikki Leppo Helsingin yliopistossa ja oma opettajani professori Mikko Tamminen, joka opiskeltuaan Englannissa toi sodan jälkeen keynesiläisyyden Suomeen. Oppiriidan kohteeksi oli joutunut myös Heikki Valvanne, jonka finanssiopin puolelle sijoittuva väitöskirja ei tahtonut saada painolupaa professori Lepolta. Heikki Valvanteen väitöskirja oli lois-

tava. Vahinko vain, ettei se saanut osakseen ansaitsemaansa kansainvälistä huomiota, koska se ilmestyi suomenkielisenä. Muutama vuosi Heikin kirjan ilmestymisen jälkeen ilmestyi englanniksi painettuna samaa teemaa koskettelevа ruotsalaisen Bent Hansenin kirja, joka sai kiittävää huomiota kautta maailman. Heikin kirja oli ehdottomasti parempi.

Tuossa akateemisten oppiriitojen tulehduttamassa ilmapiirissä ilmestyi Raimo Ilaskiven väitöskirja. Se on O-ryhmän yksimielisen käsityksen mukaan metodiltaan vanhahtava, kepeästi koottu ja osittain virheellinen. Me, jotka kuvittelimme edustavamme tieteen puhtautta ja tahoillamme puursimme omien kirjojen parissa, tunsimme tulevamme petetyiksi, jos Ilaskiven väitöskirja hyväksytään akateemiseksi opinnäytteeksi. Väitöstilaisuudessa olikin paikalla kaksi ylimääräistä vastaväittäjää, Mauno Koivisto ja Jussi Linnamo, sekä miltei koko muu O-ryhmä. Väittelijän sijaan professori Leppo ryhtyi puolustamaan kirjaa ylimääräisiä vastaväittelijöitä vastaan. Kirja tuli tietenkin hyväksytyksi.

Asia ei päättynyt tähän. Kirjoitin Kansantaloustieteelliseen Aikakauskirjaan tulenkatkuisen arvostelun, jossa sanoja ei säästelty. En tänä päivänä voi väittää olevani ylpeä kaikista herjoista, joita arvosteluuni sisältyi. Ilaskivi – aivan oikein – vastasi samalla mitalla. Aikakauskirjan päätoimittaja Reino Rossi ilmoitti riitelyn nyt riittävän ja pani pisteen koko jutulle.

Tuo vanha asia ei näkyvästi ole haitannut suhdettani Raimo Ilaskiveen, vaan olemme tapailleet

ystävällisen seurustelun merkeissä. Presidenttikamppailun tiimellyksessä on lehdistö kaivanut vanhat asiat esille. Olen havainnut Ilaskiven kutsuvan nyt O-ryhmää nollakerhoksi ja väittävän hänen väitöskirjansa arvostelun johtuneen pelkästä kateudesta. Suosittelen ehdokkaalle vähemmän itsekeskeistä ja kireätä asennetta.

Maailmanpankkiin

Olin julkaissut tieteellisiksi tutkielmiksi kelpaavia artikkeleita ja saanut julki yhden kirjan. Vakaana tarkoituksena oli saada pian päätökseen hyvällä alulla oleva väitöskirja tavoitteena akateeminen ura. Kohtalo puuttui peliin Suomen Pankin pääjohtajan Klaus Wariksen hahmossa. Tutkimuslaitoksen käytävällä kuulin nimeäni kutsuttavan, ja käsillä olleen asian toimitettuani riensin puhelimeen. Langan päässä oli pääjohtajan sihteeri, täsmällinen ja tiukka neiti Hedman. Äreällä äänellä hän tivasi, missä olen ollut, kun pääjohtaja kutsuu luokseen. Vastasin rehellisesti olleeni yksityisasialla paikassa, jonne ei ollut puhelinta ja ilmoitin tulevani välittömästi. Langan toisessa päässä ei lausuttu sanaakaan vaan kuuloke lyötiin kiinni.

Riensin yli Snellmaninkadun ylös pankin pääovelle johtavaa ajoramppia. Neiti Hedman vaikutti jo ystävälliseltä ja kehotti menemään pääjohtajan luokse. Waris pyysi istumaan ja teki yksinkertaisen kysymyksen. Olenko halukas lähtemään kahdeksi vuodeksi Yhdysvaltoihin?

Oli Suomen vuoro nimittää Maailmanpankin johtokuntaan yhteispohjoismainen nuorempi edustaja, niin sanottu "Alternate Executive Director". Pohjoismailla oli kaksi johtokunnan paikkaa Kansainvälisessä Valuuttarahastossa ja Maailmanpankissa, kummassakin. Islanti, Norja, Ruotsi, Suomi ja Tanska olivat keskenään sopineet kierrättävänsä näitä paikkoja kahden vuoden välein. Maailmanpankin johtokunnassa oli kerran aikaisemmin ollut suomalainen vastaavalla komennuksella. Hän oli Suomen Pankin johtokunnan jäsen, sosiaalidemokraattisen puolueen johtohahmoihin kuulunut "asevelisosialisti" Unto Varjonen, joka kuoli kadulla sydänkohtaukseen kesken toimikauttaan Washingtonissa. Reino Rossi, joka tuolloin oli opiskelemassa Yhdysvalloissa, hoiti Varjosen loppukauden mandaatin. Valuuttarahastossa oli toimikauttaan lopettamassa Suomen Pankin sihteeri Eero Asp, joka oli siirtymässä vastaperustetun Vientitakuulaitoksen ja Suomen Vientiluotto Oy:n ensimmäiseksi toimitusjohtajaksi.

Hetkeäkään epäröimättä kiitin tarjouksesta ja ilmoitin mielihyvin suostuvani. Waris hämmästyi ja kysyi, eikö kuitenkin olisi syytä keskustella kotona asiasta. Vastasin sen tuskin olevan tarpeen. Oikeassa olinkin, sillä asiasta kotona kerrottuani vaimoni hyväksyi ajatuksen välittömästi.

Matkavalmistelut alkoivat. Pienen tapiolalaisen rivitaloasunnon eteen saapui muuttoauto, jonka "konttiin" pakattiin vaatimattomat tavaramme. Itse lähdimme matkaan kuukautta myöhemmin. Matka suuntautui ensiksi Tukholmaan laivalla,

sieltä junalla Pariisin kautta Roueniin, jossa astuimme Ranskan Amerikanlinjan loisteliaaseen matkustajalaivaan Libertéhen. Laivan nimi oli ennen sotaa ollut Europa, ja se oli ollut saksalaisessa omistuksessa.

Uusi työnantajani kustansi matkamme tuon loisteliaan laivan ensimmäisessä luokassa. Käytettävissämme oli kaksi toistensa yhteydessä olevaa hyttiä, joista toiseen majoittui silloin viisivuotias esikoisemme. Vähiten sopeutumisvaikeuksia uuteen loistoon olikin hänellä, joka ainoana ensimmäisessä luokassa matkustavana lapsena sai aivan erityistä huomiota osakseen. Laivassa oli erillinen lasten ruokasali, jossa nuori herra illasti arvokkaassa yksinäisyydessä kolmen tarjoilijan palvelemana. Viiden purjehduspäivän jälkeen saavuimme New Yorkiin, sieltä matka jatkui junalla Yhdysvaltojen pääkaupunkiin, Washington D.C:hen, joka oli oleva kotimme kahden vuoden ajan.

Kennedyn ja Nixonin vaalitaistelun viimeisenä päivänä saavuimme Washingtoniin. Hotellissa oli meitä odottamassa Heikki Valvanne, joka oli lopettelemassa kuukauden kestänyttä Yhdysvaltojen matkaansa. Ensimmäinen päivämme Washingtonissa venyikin pitkälle seuraavan päivän aamutunneille, kun yhdessä seurasimme vaalitulosten kehittymistä. Olin kerran aikaisemminkin saanut seurata viime metreillä Yhdysvaltojen presidenttikamppailua. Se tapahtui vuonna 1948, kun vastakkain olivat presidentti Truman ja New Yorkin valtion kuvernööri Dewey. Deweyn vaalivoitto tuntui niin selvältä, että New York Timesin sunnuntailiitteen kansikuvaan oli valmiiksi

painettu Deweyn kuva. Toisin kävi.

Maailmanpankin pääkonttori sijaitsi Pennsylvania Avenuen ja 19. kadun kulmassa ja pohjoismainen toimisto sijaitsi 11. kerroksessa. Ilmoittauduin ja tapasin tulevan kollegani, Ruotsin keskuspankin lähettämän Åke Lundgrenin. Kolmantena henkenä toimistossamme oli ruotsalaista syntyperää oleva sihteerimme.

Kollegojamme Valuuttarahaston pohjoismaisessa toimistossa olivat Thorhallur Asgeirsson, Islannin entisen presidentin poika sekä Gabriel Skjelland Norjan pankista. Meidän neljän pohjoismaalaisen välillä kehittyi hyvä ystävyys, joka jatkui pitkään toimikausien päätyttyäkin.

Tehtävänämme oli edustaa pohjoismaita pankin johtokunnassa. Käytännössä se merkitsi säännöllistä raportointia pankin tapahtumista, hyväksytyistä ja vireillä olevista projekteista pohjoismaisille toimeksiantajillemme. Näiden tehtävien kunnollinen hoitaminen edellytti hyvien henkilökohtaisten suhteiden luomista pankin ja valuuttarahaston avainhenkilöihin. Vain sillä tavalla oli hankittavissa tietoa suunnitteilla olevista projekteista ja mahdollisuus viedä perille toimeksiantajien toivomuksia ja käsityksiä, joilla lopullisiin päätöksiin saattoi vaikuttaa. Varsinaiset johtokunnankokoukset, jolloin kokouspöydän ääressä istui yli kaksikymmentä eri jäsenvaltioiden edustajaa, olivat luonteeltaan muodollisia. Keskustelua toki käytiin, mutta varsinaiset päätökset oli tehty asiallisesti jo muualla.

Olin ehdottomasti nuorin johtokunnan jäsen. Klaus Waris oli omaksunut politiikan, että näihin

kansainvälisiin tehtäviin lähetetään nuoria ihmisiä oppimaan ja saamaan kokemusta. Monet muut maat käyttivät näitä paikkoja eräänlaisina palkkioina omasta päätyöstään jo eläkkeelle siirtyneille valtiovarainministereille tai korkeille virkamiehille. Oli myös poliitikkoja, jotka hallitukset olivat näin siirtäneet elegantisti syrjään kotimaisen päivänpolitiikan kuvioita häiritsemästä. Oli toki muitakin.

Asunnon löysimme Marylandin osavaltiosta, pienestä Bethesdan kaupungista, joka oli tyypillistä amerikkalaisen keskiluokan asuma-aluetta pienine, pääasiassa punatiilestä muurattuine taloineen, joita ympäröi pikku puutarha. Talossa ei ollut ilmastointia yhtä makuuhuonetta lukuun ottamatta, joten Washingtonin heinä- ja elokuun kostean kuumat helteet olivat suorastaan piinallisia. Samaisen Roosevelt Streetin varrella, parin talon etäisyydellä meistä, asui Suomen suurlähetystön nuori attasea, Paavo Laitinen perheineen. Paavosta tuli myöhemmin diplomaattikarriäärinsä katkaistuaan Suomen Yhdyspankin johtokunnan jäsen ja varatoimitusjohtaja. Muitakin ystäviä saimme Suomen suurlähetystön piiristä. Lähetystöneuvokseksi Washingtoniin ilmestyi koulutoverini, joskin muutamaa luokkaa ylempänä ollut Pentti Uusivirta, josta noin viisitoista vuotta myöhemmin tuli seuraajani Suomen Pankin johtokunnassa. Åke Wihtol oli lähetystösihteeri, ja sotilasasiamiehen tointa hoiti Kalle Leinonen, joka myöhemmin kohosi kolmen leijonan kenraaliksi ja puolustusvoimien komentajaksi. Suurlähettiläänä oli Richard Seppälä vaimonsa Patrician (o.s.

Erkko) kanssa. Koko tämä suurlähetystön joukko otti meidät lämpimästi vastaan, ja suurlähettiläspari kutsui meidät moniin tilaisuuksiinsa.

Aivan erityisesti ystävystyimme Laitisen perheen kanssa. Bethesdassa sattui asumaan myös NIH:ssa (National Institute of Health) stipendin turvin tutkimustyötä tekevä biokemisti ja lääketieteen tohtori Eero Haahti. Kuumina kesäiltoina istuimme usein yhdessä talomme "porchilla" (katettu terassi, jossa seinät ovat hyttysverkkoa) keskustellen maailman menosta ja saatoimme "riidelläkin" taloudellisista kysymyksistä ja poliittisesta menosta Suomessa. Keskustelut saattoivat venyä myöhäisiksi, jolloin kerrankin Raili Laitinen hermostui ja ilmoitti Paavolle: "Paavo, nyt on aika lähteä kotiin." Johon Paavo: "Älä nyt hermostu, minun pitää selittää Jaskalle vielä ikuisuus." Vuosia myöhemmin, eräänä iltana soi kotonamme Tontunmäessä puhelin, ja langan päässä oli Paavo. Häntä oli pyydetty SYP:n johtokuntaan. Paavon karriääri ulkoasiainhallinnossa oli hyvässä noususuunnassa. Hän oli silloin lähetystöneuvoksena Pariisissa ja seuraava komennus olisi saattanut merkitä suurlähettilään virkaa jossain. Oli ymmärrettävää, että Paavo oli kahden vaiheilla, jättääkö lupaava ura vai siirtyä silloin vielä oudolle pankkialalle. Sanoin Paavolle: "Jos tiedät, kuinka päin vekseliin kirjoitetaan nimi, mene pankkiin."

Seuraelämä Washingtonissa oli vilkasta. Kaikki pohjoismaiset suurlähetystöt kutsuivat ahkerasti erilaisiin tilaisuuksiin. Seurustelimme ahkerasti myös pankin ja valuuttarahaston johtokuntakollegojen ja molempien kansainvälisten järjestöjen virkamiesten kanssa. Cocktail- ja illallistilaisuuksia oli yllin kyllin. Tapailimme myös eräitä vanhoja ystäviä, jotka yllättäen tapasin Washingtonissa. Valuuttarahastossa oli töissä itävaltalainen Victor Sertić, johon olin tutustunut vuonna 1950 opiskellessamme samoja aineita stipendiaatteina Mainen valtion yliopistossa. Washingtonissa asui Suomen Pankin sinne aikoinaan kursseille lähettämä Oiva Juusela, joka oli jäänyt pysyvästi Valuuttarahaston palvelukseen. Pankin virkamieskuntaan kuului tuolloin vain kaksi suomalaista, joista tohtori Risto Härmälän tunsin ennestään.

Oleskeluni pääosan muodosti työni ja Suomen ulkomaisen lainantarpeen esillä pitäminen. Sodan jälkeenhän ei Suomella pitkään aikaan ollut pääsyä 1960-luvulla hyvin ahtaalle ulkomaisen pääoman markkinoille. Yleisölaina oli toki laskettu liikkeelle Sveitsissä juuri yöpakkaskauden alla. Kurssit romuttuivat niin, ettei markkinoille ollut pitkään aikaan asiaa. Ainoa talouden kehittämiselle välttämätön ulkomaisen pääoman lähde oli Maailmanpankki, josta Suomi saikin pitkäaikaisia luottoja. Niitä oli saatu voimataloutta varten rakennettaessa Pohjois-Suomen vesivoimaa muun muassa Kemijoessa. Klaus Wariksen ansiota oli, että puunjalostusteollisuudelle laadittiin suuri rahoituspaketti, johon Maailmanpankki osallistui ja jolla rahoitettiin metsäteollisuuden laajennusinvestoinnit 1950-luvulla. Lainansaajayrityksiä oli useita, eikä Maailmanpankki katsonut itsellään olevan mahdollisuuksia valvoa luottojen käyttöä. Perustettiin Mortgage Bank of Finland Oy yksin-

omaan Maailmanpankin lainojen hoitoa varten. Luoton myönnettyään ei Maailmanpankki suinkaan antanut koko rahasummaa lainansaajalle, vaan lainaa oli nostettavissa siinä tahdissa kuin projekti eteni, sen todellisuudessa aiheuttamien kulujen peittämiseksi, jotka oli myös dokumentoitava. Maailmanpankki ei liioin kattanut kaikkia yksittäisen projektin kustannuksia, vaan sitoutui hoitamaan määräosan arvioiduista kokonaiskustannuksista.

Kun tulin pankkiin oli uusi voimatalouslaina valmisteilla, ja kun se vihdoin johtokunnassa myönnettiin, oli minulla kunnia kiittää virallisesti pankin johtokuntaa ja virkamiehiä. Pankin pääjohtaja Eugene Black piti lyhyen vastauspuheen, jossa jälleen kerran korostettiin Suomen ainutlaatuisuutta luotettavana velanhoitajana.

Pankkiin tullessani oli vireillä myös suuri maantielaina Tarvon moottorien jatkorakentamiseksi Lohjanharjulle saakka sekä Länsiväylän eli Jorvaksen moottoritien rakentamiseksi Espoonlahdelle saakka. Tämä projekti eteni kangerrellen, eikä tullut viralliseen neuvottelukuntoon ennen kuin toimikauteni loputtua.

Maailmanpankin tytäryhtiöksi oli perustettu Kansainvälinen Rahoitusyhtiö (International Finance Corporation), joka erikoistui yksityisen teollisuuden tukemiseen jäsenmaissa muutenkin kuin luottoja myöntämällä, esimerkiksi osake- tai muina arvopaperisijoituksina. Maailmanpankin johtokunnan jäsenet kuuluivat automaattisesti myös IFC:n johtokuntaan. Sen virkamiesjohdossa oli rehevä ja joviaalinen australialainen Neil Pa-

terson, joka oli todellinen Suomen ystävä. Oltuaan aikaisemmin Maailmanpankin Euroopan osastolla hän oli kuulunut siihen tutkimusryhmään, jonka tehtävänä oli selvittää Suomen edellytyksiä saada voimalaitosluottoa. Hän viipyi Suomessa peräti neljä viikkoa ja kertoi uineensa yli Kemijoen ja takaisin saunan jälkeen lokakuussa. Tultuani Washingtoniin hän otti pian yhteyttä ja meistä tuli perheittäin erinomaiset ystävät ja vieläkin vaihdamme silloin tällöin kuulumisia. Hän on eläkkeellä ja hoitaa karjatilaa Australiassa.

Taas kerran olimme Neilin kanssa päättäneet syödä yhteisen lounaan eräässä monista Maailmanpankin lähiympäristön erinomaisista pikkuravintoloista. Tällä kertaa se oli tyypillinen amerikkalainen pihvipaikka nimeltä "Black Angus". Lounaan aikana Neil tiedusteli, olinko tullut tutustuneeksi erääseen joitakin vuosia aikaisemmin Itävallalle myönnettyyn lainaan, ja lupasi toimittaa minulle koko käytettävissä olevan aineiston. Luin lainapaperit ja muun aineiston yhä enemmän innostuen. Itävaltaan oli perustettu IFC:n myötävaikutuksella ja Maailmanpankin rahoituksella kehitysluottolaitos pientä ja keskisuurta teollisuutta varten. Osakkaaksi tuohon pankkiin oli IFC:n ohella tulleet kaikki merkittävät itävaltalaiset pankit, ja myös joukko ulkomaisia pankkeja. Laadin Klaus Warikselle pitkän, seikkaperäisen muistion, joka päättyi retoriseen kysymykseen: "Eikö Suomeen olisi perustettava Itävallan mallin mukainen yksityisessä omistuksessa oleva kehitysluottolaitos, joka pääasiassa Maailmanpankin rahoituksen turvin luotottaisi kehityskelpoisia

pieniä ja keskisuuria yrityksiä?"

Sain pian palautteen. Klaus Waris kehotti jatkamaan asian kehittelyä ja kertoi aloittavansa valmistelutoimet kotimaassa. Waris oli jo tullut siihen tulokseen, että uuden luottolaitoksen perustamisen sijaan elvytettäisiin henkiin uneliasta elämää viettävä, aikoinaan liikepankkien eräänlaiseksi yhteiseksi "kirjausyksiköksi" perustama Teollistamisrahasto Oy. Maailmanpankin byrokratia jauhoi hitaasti ja vasta aivan kauteni lopulla Suomeen lähti viiden hengen valtuuskunta asiaa selvittämään. Tilannetta ei suinkaan helpottanut, että eräät suomalaiset pankit, saatuaan Warikselta kuulla suunnitelmasta, suorittivat eräänlaisen koukkausliikkeen, ja tietämättäni lähestyivät Maailmanpankkia esittäen, että rahat myönnettäisiin luottoina suoraan liikepankeille, jotka jakaisivat ne sitten edelleen asiakkailleen. Esitys, josta minulle välittömästi kerrottiin, oli harkitsematon jo siitäkin syystä, että se osoitti täydellistä asiantuntemattomuutta Maailmanpankin ja IFC:n toimintatavoista ja -periaatteista. Luotto kypsyikin lopulliseen neuvottelukuntoon vasta kesällä 1963, jolloin sain tilaisuuden palata muutamaksi viikoksi Washingtoniin sopimaan lopullisesta lainasummasta ja lainan ehdoista.

Perheeni kannalta merkittävä tapahtuma oli toisen poikamme syntyminen. Poika sai kaksoiskansalaisuuden. Kun yhdessä matkustimme kerran Yhdysvaltoihin, meni Juhani amerikkalaisen passinsa turvin Yhdysvaltojen kansalaisille varatun tarkastuksen kautta, minä taas jouduin jonottamaan lähes tunnin ulkomaalaisten maahanpyr-

kijöiden jonossa. Kun sitten yhytin hänet tullissa matkatavaroitamme vartioimassa, kertoi Juhani maahantulon muutoin sujuneen hyvin paitsi, että virkailija jäi häntä ihmeissään tuijottamaan, kun kysymykseen, kuinka kauan hän oli ollut ulkomailla, hän totuudenmukaisesti vastasi: "25 vuotta."

Vaimoni oli saanut virkavapautta Viherlaakson Yhteiskoulun tyttöjen voimistelunopettajan virasta syyslukukauden alkuun 1962, ja vanhimman poikani piti aloittaa myös syyskuun alussa koulunkäyntinsä Aarnivalkean kansakoulun ensimmäisellä luokalla Tapiolassa. Amerikan koti tyhjennettiin ja se lähti konttiin pakattuna kohti Suomea. Minun mandaattini jatkui, ja kun Valuuttarahaston kollegani, Thorhallur Asgeirssonin perhe palasi takaisin Reykjavikiin, vuokrasimme yhdessä kahden makuuhuoneen, olohuoneen ja keittiön asunnon kolmeksi kuukaudeksi.

Toimikauteni piti päättyä lokakuun lopussa 1962. Sain kirjeen, jossa minua pyydettiin jatkamaan vielä vuoden loppuun. Ensimmäisen kerran Maailmanpankin historiassa johtokuntaan oli nimitetty nainen. Uudeksi pohjoismaiseksi edustajaksi tuli Alice Bruun Tanskan valtiovarainministeriöstä. Kun toisen pohjoismaisen edustajan oli mahdollista ottaa virkansa vastaan vasta seuraavan vuoden alusta, olisi Alice joutunut aloittamaan ummikona ja ainoana pohjoismaisena edustajana. Niinpä hän pyysi minua jatkamaan vuodenvaihteeseen saakka. Jatkoin vielä kolmen kuukauden ajan Alice Bruunin tukena, kunnes palasin ensiksi Cunard Linen Queen Maryllä Southamp-

toniin ja sieltä tutuksi tullutta reittiä Helsinkiin.

Kotiinlähdön aattona sain Klaus Warikselta kirjeen, jossa hän ehdotti minulle siirtymistä tutkimuslaitoksesta pankin puolelle, kuten termi kuului. Minut nimitettäisiin yhdeksi johtokunnan sihteereistä, jotka olivat suoraan johtokunnan alaisia erityistoimihenkilöitä. Sihteereistä tehtiin myöhemmin suoraan johtokunnan alaisina toimivia Suomen Pankin johtajia. Tulevasta toimenkuvastani Waris yksinkertaisesti totesi, että tulisin hänen avustajakseen valmistelemaan erilaisia toimia sekä "ideoiden nappaajaksi". Suostuin mielelläni, vaikka tiesin väitöskirjani valmistumisen taas lykkääntyvän.

Näin päättyi erinomaisen antoisa Amerikankausi vielä varsin nuorehkon miehen elämässä. Tuon kauden anti ammatillisen oppimisen ohella koostui laajasta ystävä- ja tuttavapiiristä, josta tuli olemaan paljon hyötyä tulevina vuosina, vielä silloinkin, kun minusta 20 vuotta myöhemmin tuli Kansallispankin pääjohtaja. Tuo aika kasvatti myös itseluottamusta ja kykyä liikkua luontevasti kansainvälisen raha- ja finanssimaailman henkilöiden piirissä. Monipuolinen kielitaitoni oli avuksi. Pohjoismaisessa toimistossa työskenteleminen edellytti rikkeetöntä ruotsin kielen taitoa myös kirjallisesti, hyvää englannin kielen osaamista sekä suullisesti että kirjallisesti. Suureksi hyödyksi yhteyksien luomisessa olivat nuoruudessa hankitut ranskan ja saksan kielen kohtuulliset taidot.

Maailmanpankin ja Valuuttarahaston vuosikokouksia

Vuosikokoukset oli tapana pitää kahtena vuotena peräkkäin Washingtonissa ja joka kolmantena vuonna jossakin jäsenmaassa. Vuoden 1961 kokous, joka oli ensimmäinen johon osallistuin, pidettiin Wienissä. Kokoukseen osallistuivat Maailmanpankin ja Valuuttarahaston hallintoneuvoston jäsenet varamiehineen, jotka valtaosaltaan olivat jäsenmaiden valtiovarainministereitä ja keskuspankkien pääjohtajia. Lisäksi paikalla olivat molempien järjestöjen johtokuntien jäsenet sekä niiden virkamiesjohtoa apulaisineen. Vielä tuolloin kokoukset olivat suhteellisen pieniä, vain 600 osanottajaa. Se oli vähäistä niihin lähes 20 000 hengen mammuttikokouksiin verrattuna, joiksi ne myöhemmin paisuivat. Delegaatioita kasvatettiin "neuvonantajilla". Varsinainen tungos syntyi, kun liikepankkien johtajille ryhdyttiin myöntämään niin sanottuja "special guest"- ja hierarkkisesti hieman vaatimattomampia "observer"- asemia. Kokouksissa rupesikin 1980-luvulla olemaan suuren virallisen delegaation ohella kaikkien suomalaisten liikepankkien edustajat omine seurueineen. Suuret osanottajaryhmät eri maista tungeksivat kokoushuoneiden käytävillä, ja kokouskaupunkien hotellit olivat pullollaan eri puolilta maailmaa tulleita pankkiireja. Amerikkalaiset ja eräät muutkin pankit järjestivät aamiaisia, lounaita, illallisia ja cocktail-kutsuja. Päivät kuluivatkin riennettäessä lounailta lukuisten cock-

tail-kutsujen kautta illalliselle. Joinakin päivinä oli kutsuja niin paljon, että parhaalla yrittämiselläkin joutui suorittamaan karsintaa. Suomalaiset seisoivat yleensä yhtenä ryhmänä jonkin salin nurkassa juomia hörppien. Usein puutteellisesta kielitaidosta tai suomalaisten ulkomaalaisia kohtaan tuntemasta ujoudesta johtuen he eivät yleensä hakeutuneet muunmaalaisten seuraan. On toki todettava, että norjalaisilla, mutta myös jossakin määrin ruotsalaisilla oli samanlaisia piirteitä.

Osallistuminen noihin kokouksiin oli monille eräänlainen "prestige-kysymys". Kokouksissa piti olla mukana, kun kerran kilpailijatkin olivat.

Wienin kokous oli vielä toista maata. Siihen osallistui Suomesta kuten muistakin maista vain viralliset delegaatiot. Valuuttarahaston hallintoneuvoston jäseniä olivat Klaus Waris ja Eero Asp, ja Maailmanpankin puolella Rainer von Fieandt ja Reino Rossi. Rainer von Fieandt sai monen vuoden ajan säilyttää hallintoneuvoston jäsenyytensä Maailmanpankissa, vaikka oli ollut vuosikausia eläkkeellä. Hänelle ei enää juoksevia raportteja tai muuta informaatiota suoraan lähetetty. Järjestely johtui joko Wariksen ystävällisyydestä aikaisempaa esimiestään kohtaan tai halusta jäädyttää paikka pois poliitikkojen ulottuvilta, koska asiat näin olivat hyvässä hallinnassa.

Wieniin matkustin Washingtonista Helsingin kautta informoidakseni matkalle lähteviä, mitä Washingtonissa oli meneillään, sillä herrat joutuisivat joka tapauksessa keskusteluihin pankin ja valuuttarahaston virkailijoiden kanssa.

Matkaan lähdin Helsingistä yhdessä Rainer

von Fieandtin kanssa, joka lentomatkan alussa hieman närkästyi minuun. En halunnut heti aamutuimaan ottaa koneessa lasillista konjakkia, joten ei Fieandtkaan katsonut voivansa yksin sellaista nauttia. Nähdessäni tilanteen sanoin muutaman hetken kuluttua: "Jos sittenkin otettaisiin." Von Fieandtin tuikea ilme laantui silminnähtävästi, eikä tuo konjakki jäänyt ainoaksi.

Wienissä tapasin ensimmäisen kerran Donald F. Kenneyn, varakkaan irlantilaissyntyisen poikamiehen, joka oli tuohon aikaan pankkiiriliike Harriman & Ripleyn palveluksessa. Pankkiiriliike kosiskeli ahkerasti Suomea saadakseen mandaatin hoitaa ensimmäisen sodanjälkeisen suomalaisen yleisölainan Yhdysvalloissa. Rainer von Fieandt luonnollisesti istui kunniapaikalla siinä tyylikkäässä unkarilaisravintolassa, jonne meidät kaikki suomalaiset oli kutsuttu. Illallista emännöi uskomattoman viehättävä paronitar Esterhazy. Hänen sukunsa oli aikoinaan Unkarin kuuluisin ja varakkain. Edelleenkin hänellä oli yhteytensä rajan taakse, ja hän toimitti seuraavana päivänä von Fieandtille 12 pulloa valkoviiniä, joka oli peräisin hänen entiseltä kotitilaltaan. Harriman & Ripley saikin kaipaamansa mandaatin ja Suomen valtio ensimmäisen dollarilainan Yhdysvaltojen markkinoilta.

Ystävyyteni Donald F. Kenneyn kanssa jatkuu edelleenkin ja koskee myös kaikkia perheenjäseniäni. Vaikka hän on jo eläkkeellä pankkiiriliike Goldman & Sachsilta hän käy muutaman kerran vuodessa Suomessa vain vanhoja ystäviä tapaamassa. Hän on taiteen kerääjä, New Yorkin

Metropolitan-museon hallituksen jäsen ja omistaa huomattavan henkilökohtaisen taidekokoelman. Opiskellessaan heti sodan jälkeen Sorbonnen yliopistossa hän tapasi lupaavan nuoren ranskalaisen taidemaalarin Bernard Buffet'n, jonka tauluja hän osti. Kysymyksessä saattaa olla useiden miljoonien omaisuus. Hänellä on norjalaisen Munckin töitä, sekä ranskalaisen Brasilier'n etsauksia. 1970-luvun puolivälin paikkeilla hän vuokrasi yli kuukaudeksi suuren linnan – Castle of Glynnin – Shannonjoen rannalta Irlannissa, jonne kutsui ystäviään. Minäkin vietin vaimoineni viikon siellä.

Takaisin Helsinkiin

Ensimmäinen uutinen kotiin palattuani oli, että hellät jäähyväiset elokuun lopulla Washingtonissa olivat johtamassa perheenlisäykseen. Oli selvä, ettei pieni rivitaloasuntomme Tapiolassa enää täyttänyt kasvavan perheen tarpeita, koska meidän oli vaimoni työn takia majoitettava myös kotiapulainen. Löysimme Tontunmäestä, Tapiolasta hieman länteen, "käytetyn" omakotitalon, josta tuli kotimme yli kahdenkymmenen vuoden ajaksi, kunnes muutimme Kansallispankin pääjohtajan virka-asuntoon Helsingin Kaivopuistossa.

Ensimmäiseksi työtehtäväksi Suomen Pankkiin palattuani tuli Teollistamisrahasto-projektin loppuunsaattaminen. Paljon oli Klaus Wariksen toimesta tehty. Oli päästy sopimukseen liikepankki-

en ja eräiden vakuutusyhtiöiden kanssa osakepääomaan osallistumisesta. Merkitsijöiksi olivat lupautuneet muun muassa Suomen Teollisuusliitto ja Pienteollisuuden Keskusliitto. Waris yhdessä Reino Rossin kanssa oli ollut laajalti yhteydessä pankkeihin ulkomailla. Toistakymmentä ulkomaista pankkia oli antanut lupauksen osallistua. Hallintoneuvoston ja hallituksen koostumusta oli hahmoteltu ja yhtiölle oli löydetty toimitusjohtaja. Hän oli OKO:n notariaattiosaston päällikkö, ekonomi ja varatuomari Seppo Konttinen, joka osoittautui erittäin onnistuneeksi valinnaksi. Kun keskenään kilpailevista pankeista ei millekään haluttu uskoa hallituksen puheenjohtajuutta, päädyttiin silloisen Postisäästöpankin pääjohtajaan Teuvo Auraan. Postisäästöpankki ei tuolloin vielä esiintynyt aktiivisena kilpailijana muiden pankkien kanssa vaan keskittyi lähinnä valtion kassaliikenteen ja maksujen välityksen hoitamiseen. Suomen Pankki esitti minua edustajakseen hallitukseen, kun hallintoneuvoston itseoikeutetuksi puheenjohtajaksi tuli Klaus Waris.

Seppo Konttisen kanssa ei montakaan hetkeä hukattu, kun havaittiin hyvien yhteistyömahdollisuuksien olevan olemassa. Silloin syntyi välillämme ystävyys, joka on monessa muussakin koeteltu ja jatkuu edelleen.

Valmistelutoimet jatkuivat ja Maailmanpankin lainajoukkue saapui maahan. Puhuttiin mahdollisuudesta 18 miljoonan dollarin lainaan, joka tuohon aikaan oli huomattavan suuri summa, sekä siitä, että Kansainvälinen Rahoitusyhtiö tulisi huomattavaksi osakkaaksi. Suunnitellun kehitys-

luottolaitoksen eräs perusperiaate oli, että jokaisen rahoituskohteen ja yrityksen oli alistuttava yksityiskohtaiseen tutkimukseen. Siinä ei selvitetty ainoastaan luottoa anoneen yrityksen rahoitusrakenne ja menneisyys, vaan myös sen taloudelliset, tekniset ja yritysjohdolliset edellytykset toteuttaa suunniteltu investointi. Edelleen tutkittiin investoinnin edellytykset onnistua ja menestymisen mahdollisuudet ajatellen markkinatilannetta, suhdanneodotuksia, yleisiä talouden kasvunäkymiä jne. Täytyi tehdä tarkka yrityskartoitus, projektitutkimus kokonaistaloudellisen kehitysennusteen taustaa vasten. Oli kysymys yritystutkimuksesta, josta kehitettiin menetelmä luottopäätösten perustaksi.

Olin Maailmanpankin delegaation mukana heidän käydessään osakkeenomistajiksi lupautuneiden suomalaisten pankkien luona. Niissä tilaisuuksissa keskusteltiin yritystutkimuksesta luotonmyöntämisprosessin osana, ja luottoratkaisuun vaikuttavana menetelmänä. Olin monasti valmis vajoamaan maan alle, kun liikepankkien johtajat yrittivät vakuuttaa, ettei moista prosessia tarvita, sillä suomalaiset pankit tuntevat muutenkin asiakaskuntansa riittävän hyvin. Ajatus yritystutkimuksesta kohtasi alussa vahvaa vastustusta ja epäluuloa pankkien taholta, ja vasta vuosien saatossa Teollistamisrahastossa kehitetyt tutkimusmenetelmät hyväksyttiin ja otettiin käyttöön muissakin pankeissa. Kun uranuurtaja tässä suhteessa oli kiistatta Seppo Konttinen ja jo heti alusta TR:n palvelukseen astunut tekn. lis. Pentti Talonen, huvitti minua vuosia myöhemmin eräi-

den liikepankkijohtajien kertomukset, kuinka he olivat olleet yritystutkimuksen edelläkävijöitä maassamme. Todettakoon, että ajatuksen myyminen TR:n asiakkaille oli vieläkin tuskallisempaa.

Kun lainamissio tutustuttuaan eräisiin pienen ja keskisuuren teollisuuden edustajiin, tuleviin TR:n yritysasiakkaisiin, palasi Washingtoniin, jäimme odottamaan kutsua lainaneuvotteluihin. Kutsu tulla Washingtoniin saapui parhaaseen suomalaiseen loma-aikaan ja kuumimpaan ja kosteimpaan mahdolliseen aikaan Washingtonissa. Matkaan lähtivät heinäkuussa Teollistamisrahasto Oy:n uunituore toimitusjohtaja Seppo Konttinen, Kansallispankista lainaksi saatu johtokunnan jäsen ja lakit. tri Reino Erma. Minä olin tämän lainavaltuuskunnan vetäjä.

Asetuimme asumaan Sheraton-hotelliin valmistautuneina olemaan Washingtonissa jopa kaksi viikkoa. Emmepä tuolloin olisi uskoneet, että neuvottelut venähtäisivät peräti viiden viikon mittaisiksi ennen kuin lainadokumentit olisivat valmiit allekirjoitettaviksi. Maailmanpankin ja Kansainvälisen Rahoitusyhtiön byrokratiat olivat hidasliikkeiset. Kun jokin uusi asia tuli neuvottelupöydässä esille, saattoi kestää päiviä ennen kuin pöydän toisella puolen olevat vastaneuvottelijat olivat saaneet asiat paimennettua omien organisaatioittensa läpi ja muutosesitykset hyväksytyiksi. Itse luovuimme varsin varhaisessa vaiheessa ottamasta yhteyttä kotimaahan ohjeiden saamiseksi. Tavallisin vastaus, jos vastausta ylipäätään lainkaan tuli, oli että ratkaiskaa asia itse niin kuin parhaaksi näette; olettehan paikan päällä. Emme

ottaneet edes silloin yhteyttä, kun omin päin päätimme korottaa luottoanomuksemme sovitusta 18 miljoonasta dollarista 25 miljoonaan dollariin. Yksin luottosumman setvimisessä meni kaksi viikkoa ennen kuin suostumus Maailmanpankin korkeimmalta johdolta saatiin.

Todelliset ongelmat olivat muualla kuin neuvottelupöydän ääressä. Ne olivat virallisen vastapuolemme ja heidän esimiestensä välillä. Useimmissa kiistakysymyksissä huomasimme helposti olevamme samaa mieltä ja varsinaisina vastaanhangoittelijoina olivat eräät Maailmanpankin ja Kansainvälisen Rahoitusyhtiön virkamiesjohtajat. Sen lisäksi, että he olivat määrätyssä mielessä dogmaattisia, heidän piti koko ajan huolehtia siitä, ettei Suomen osalla tehdä sellaisia poikkeuksia, joihin jotkut muut myöhemmin voivat vedota. Monet asiat ratkaistiin siten, että menin vastapuoleni puheenjohtajan suosituksesta tapaamaan hänen esimiehiään, jotka tunsin hyvin henkilökohtaisesti. Tätä tapaa käytin menestyksellä myöhemmissäkin lainaneuvotteluissa hyväksi.

Kansainvälinen Rahoitusyhtiö tuli huomattavalla osakesijoituksella mukaan Teollistamisrahastoon ja tuo osakesijoitus oli eräs edellytys lainalle. Se oli hyvin dogmaattinen painottaessaan yksityisyyttä. Sijoituksia ei tehty valtio-omisteisiin yrityksiin, ei sellaisiinkaan, joissa valtio saattoi olla vähemmistöosakkaana mukana. Tästä syntyikin eräs neuvottelujemme pääongelma. Suomen Pankki oli sitoutunut huomattavalla panoksella mukaan ja hallituksen puheenjohtajaksi oli ajateltu Postisäästöpankin pääjohtajaa. Nämä näyttivät

aluksi ylipääsemättömiltä kysymyksiltä. Eräitä afrikkalaisia ja eteläamerikkalaisia maita ajatellen pelättiin ennakkotapausta. Neuvottelukumppanimme hyvin tajusivat argumenttimme, ettei Suomen Pankin omistuksella tai Postipankin pääjohtajan puheenjohtajuudella ollut valtiollistamisuhan kanssa Suomessa mitään tekemistä. Suurimpana kantona kaskessa oli IFC:n pääjuristi William (Bill) Diamond, joka ei itse henkilökohtaisesti osallistunut keskusteluihin. Olin tutustunut aikaisemmin tähän tiukkapipoiseen, punapäiseen juristiin, joka tuntui kannanotossaan olevan taipumaton, mutta emme mekään aikoneet luopua.

Monia käytäväkeskusteluja tarvittiin, käyntejä vielä korkeampien esimiesten luona, jotka onneksi kaikki tunsin yli kaksi vuotta kestäneen Washingtonissa oleskelun jälkeen. Monien päivien vitkuttelun ja lobbaamisen jälkeen päädyttiin sopuun. Suomen Pankille suunnitellusta osakepääomaosuudesta tehtiin äänioikeudeltaan rajoitettu. Yhtiöjärjestykseen otettavan säännön mukaan niitä lunastettaisiin vuosittain määräsummalla Teollistamisrahaston vuosivoitosta ja sitten mitätöitäisiin. Vasta jäljellä olevasta vuosivoitosta saataisiin muulle osakepääomalle jakaa osinkoa. Myös Teuvo Auran puheenjohtajuuteen ja Postisäästöpankin osakkeenomistukseen taivuttiin vihdoin.

Lähdimme kotimatkalle tyytyväisin mielin. Olimme saaneet lupauksen alkuperäistä huomattavasti suuremmasta lainasummasta sekä kaikin puolin tyydyttävät lainaehdot. Vuokrasimme auton ja ajoimme pitkin New Jersey -moottoritietä New Yorkiin, siellä Lincoln-tunnelin kautta Man-

hattanille, sieltä pitkin 38. katua Manhattanin poikki Queens Midtown -tunneliin, joka johti East Riverin alitse Brooklynin puolelle. Sieltä Idlewildin lentokentälle, joksi Kennedy Airportia vielä tuolloin kutsuttiin. Veimme tavarat SAS:n lentoterminaaliin – Finnair ei vielä lentänyt New Yorkiin – ja kävin luovuttamassa auton pois. Niin lensimme Tukholman kautta Helsinkiin. Tehtävä oli suoritettu.

Neuvottelin myöhemmin Maailmanpankissa kolme uutta lainaa Teollistamisrahastolle, kaksi maantielainaa Suomen valtiolle ja yhden ympäristönsuojelulainan Mortgage Bank Of Finlandille. Mikään neuvottelutilanne ei enää ollut verrattavissa ensimmäiseen. 1960-luvun puolivälin jälkeen loppui lainansaanti Maailmanpankista. Suomelle aukenivat normaalit lainakanavat maailman rahoitusmarkkinoilla.

Suomen Pankin sihteerinä

Työtehtäväni Suomen Pankin sihteerinä olivat moninaiset. Niihin kuului runsaasti matkoja, jotka nuorelle miehelle olivat mieluisia. Ystävyyteni Heikki Valvanteeseen oli tullut yhä läheisemmäksi, ja usein istuimme yhdessä iltaa erilaisia taloutemme ongelmia pohtien. Olimme täysin yksimielisiä siitä, että yksi teollisuutemme perusongelmia oli raskas velkaantuneisuus ja koko maan ongelma samasta näkökulmasta tarkastellen rahoitusmarkkinoittemme kehittymättömyys. Katsoimme silloin – ja niin on syytä katsoa vieläkin – että

maahan olisi saatava tehokkaat ja toimivat rahoitusmarkkinat. Yhtenä suurena syynä rahoitusmarkkinoittemme alkeellisuuteen ja kehittymättömyyteen oli verotus, sekä yritysverotus että henkilöverotus. Niinpä kirjoitimme kolmen artikkelin sarjan, joista yksi ilmestyi 1963 Liiketaloudellisessa Aikakauskirjassa ja yksi OKO:n kuukausijulkaisussa ja yksi Kansallis-Osake-Pankin neljännesvuosikatsauksessa. Huvittavaa viimeksi mainitussa oli, että julkaisun toimituskunta oli lisännyt kirjoituksemme alkuun raamitetun yliön, jossa todettiin, että "vaikka pankki salliikin tämän kirjoituksen julkaisemisen omassa katsauksessaan, se ei voi yhtyä kaikkiin kirjoituksessa esitettyihin näkemyksiin". Tuommoinen yliöhän oli mahtavaa mainosta meille, mutta ennen kaikkea se sisältönsä puolesta herätti laajaa huomiota. Vielä tänäkin päivänä kirjoituksiimme viitataan silloin tällöin. Suomen Pankin virkailijoina annoimme juttumme tietysti Klaus Wariksen nähtäväksi. Hän antoikin luultavasti mielihyvin meille luvan julkaisemiseen, tekipä hyödyllisiä korjaus- ja lisäysehdotuksia.

Ensimmäinen kirjoitus koski verotuksen vaikutusta yritysten investointipäätöksiin ja rahoitusvaihtoehtojen valintaan. Totesimme, että verotus näyttelee usein liian runsaiden poisto-oikeuksien takia ratkaisevaa osaa investointipäätösten teossa. Rahoitusvaihtoehtojen valinnassa taas velkarahoitus oli ylivoimaisen edullisessa asemassa, kun velkojen korot olivat vähennyskelpoisia. Oman pääoman ehdoin hankitulle rahoitukselle maksettava korvaus ei sitä ollut. Kun lisäksi inflaatio-olosuhteissa ja korkosäännöstelyn vallitessa reaalikorot

olivat negatiiviset, ei ollut ihme, että suomalaiset yritykset olivat rahoitusrakenteeltaan heikkoja ja vahvasti ylivelkaantuneita. Tämän todistimme vielä materiaalilla, jonka olimme pääasiassa saaneet Teollistamisrahaston yritystutkimusaineistosta.

Toinen juttumme koski henkilöverotusta, ja lähtökohtana oli sama verotuksen neutraalisuuden vaatimus, joka tottakai oli "poliittinen" lähtökohta, kuten ystäväni tutkimuslaitoksesta minulle kiivaasti kertoivat. Varallisuuden haltija joutuu jatkuvasti suorittamaan sijoitusvalintoja erilaisten sijoituskohteiden välillä: ostaako obligaatioita, pannako rahat talletustilille pankkiin, vaiko ostaa niillä osakkeita. Valintoja ohjaavat näiden erilaisten sijoituskohteiden erilaiset tuotto-odotukset, niihin liittyvät erilaiset riskit ja toisistaan poikkeava käteisrahaksi muutettavuuden helppous eli likviditeetti. Sijoittajat taas ovat luonteeltaan erilaisia, toiset ottavat mielellään huomattavia riskejä, jos vastapainona ovat hyvät tuotto-odotukset; toiset taas tyytyvät vähäisempään tuottoon, jos se kompensoituu sijoitukseen sisältyvällä riskittömyydellä jne. Sijoituskohteiden likviditeettiominaisuudet ovat myös vastaavanlaisessa substitutiosuhteessa sijoituskohteiden tuotto- ja riskiominaisuuksiin. Argumentoimme edelleen, että henkilöverotus sotkee täysin nämä suhteet ja ohjaa omistajien sijoituspäätöksiä yksisuuntaisesti joko valtion obligaatioihin tai pankkitalletuksiin niiden verovapaudesta johtuvien hyvien tuotto-odotusten takia. Huvittavaa olikin, että sijoitusominaisuuksiltaan ehdottomasti riskittömimmät valtion obligaatiot tai likviditeettiominaisuuksiltaan parhaat, eli pank-

kitalletukset, tarjosivat samalla verovapauksillaan parhaat tuotot. Osakeanneilla ei ollut juuri mitään menestymisen mahdollisuuksia noissa oloissa, puhumattakaan debentuureista tai muunlaisista joukkovelkakirjoista, jotka muualla maailmassa olivat tavallisia yritysten rahoitusinstrumentteja ja erilaisten institutionaalisten sijoittajien ja yksityisten henkilöiden sijoituskohteita. Mitään tällaisia joukkovelkakirjoja koskevaa lainsäädäntöä ei maassa ollut, ja harva oli luultavasti koskaan kuullutkaan velkakirjoista, joihin sisältyy optio-oikeus tai niin sanotuista vaihtovelkakirjoista.

Pankin toimesta perustettiin toimikunta miettimään niin ssanottujen "avoimien sijoitusyhtiöiden" perustamista. Suomen Pankki antoi samalle toimikunnalle tehtävän valmistella ehdotus arvopaperilaiksi. Syntyikin laki obligaatioista, debentuureista ja muista joukkovelkakirjalainoista. Avoin sijoitusyhtiö rahoittaa toimintaansa laskemalla jatkuvasti liikkeelle omia osakkeitaan, joita se on sitoutunut lunastamaan takaisin. Hankkimansa varat se sijoittaa pörssiosakkeisiin ja tekemämme ehdotuksen mukaan eräin edellytyksin myös muihin osakkeisiin. Omien osakkeiden päivittäinen emissiohinta ja takaisinlunastushinta riippuu sen oman sijoitussalkun pörssiosakkeiden kurssien painotetusta keskikurssista. Toimikunnassa istui Heikki Valvanteen ja minun ohella edustajat liikepankeista ja myös valtiovarainministeriöstä. Sihteerinä toimi monipuolisesti lahjakas, ja pianistina nimeä hankkinut, Kansallis-Osake-Pankin palveluksessa ollut varatuomari Olli Tenkanen.

Avoimen sijoitusyhtiön tarkoituksena on vähentää yksittäiseen osakesijoitukseen liittyvää riskiä ja lisätä sen likviditeettiominaisuuksia. Kun sijoitusyhtiön yhden osakkeen takana itse asiassa oli suuri ja monipuolinen, kaikista pörssiosakkeista koostunut kokonaisuus, oli se riskiominaisuuksiltaan huomattavasti varmempi kuin konsanaan yksi teollisuusosake. Haaveilimmepa sellaisesta mahdollisuudesta, että sijoitusyhtiöt voisivat sijoittaa myös ulkomaisiin osakkeisiin ja ehkä tulevaisuudessa ulkomaisilla sijoittajilla olisi mahdollisuus ostaa näitä osakkeita. Kun sijoitusyhtiö sitoutui päivän hintaan lunastamaan omia osakkeitaan, oli paperi myös likviidi. Suuretkaan takaisinlunastusmäärät eivät olisi heikentäneet sijoitussalkun osakkeiden kursseja, koska yhtiölle suunniteltiin oikeus ottaa lyhytaikaista luottoa takaisinlunastamisvelvollisuuden täyttämiseksi ilman, että se joutuisi myymään salkustaan omaa sijoitusomaisuuttaan pörssissä.

Näimme, että lakiin "avoimista sijoitusyhtiöistä" pitää liittää myös ehdotukset yhtiölain ja verolakien muutoksista, jotka toimikuntamme myös laati. Vanhoillisempaa olentoa kuin valtion palveluksessa oleva juristi on vaikea löytää. Niinpä tämäkin ehdotus eräiden muiden hyvien aloitteiden kanssa hävisi valtiovarainministeriön arkistoon, missä se pölyttyi toistakymmentä vuotta. Laki sijoitusrahastoista annettiin 1980-luvulla, mutta se oli mielestäni aikamoinen torso alkuperäiseen lakiehdotukseen verrattuna.

Yritysverotusta ja henkilöverotusta koskevat ajatuksemme saivat hieman paremman kohtalon.

Asetettiin professori Olli Ikkalan johdolla niin ssanottu "elinkeinoverotuksen uudistamiskomitea", jonka jäseneksi minut nimitettiin. Kirjoitin mietinnön taloudelliset perusteet, jotka paljolti nojautuivat Heikin ja minun artikkeleihin. Tosin monet uudistusajatukset jäivät puolitiehen. Uusille maksullisille osakeanneille annettiin osittainen verovapaus siten, että emissiovuonna ja sitä seuraavina viitenä vuotena tälle osakepääomalle maksettava osinko oli kokonaan vähennyskelpoinen, ja muutoin oman pääoman korvauksena maksettava osinko kaikelle muulle osapääomalle 40 %:n määrään asti vähennyskelpoinen. Näin pyrittiin vähentämään osakerahoituksen ja velkarahoituksen välistä juopaa ja parantamaan osakerahoituksen mahdollisuuksia. Askel oli tietysti oikeansuuntainen, mutta riittämätön. Lakiesitys oli hengeltään eräällä tavalla "kapitalistisempi" kuin edeltäjänsä, ainakin markkinataloushenkisempi, joten epäilimme, onko sillä niissä oloissa ylipäätänsä läpimenomahdollisuutta. Onneksi Mauno Koivistosta tuli valtiovarainministeri, jolloin hänen esittelemänään saatiin maahan uusi elinkeinoverolaki. Enpä usko, että kenenkään muun toimesta se olisi onnistunut.

Kirjoitimme yhdessä Heikin kanssa ilman komiteoita luonnoksia valmiine pykälineen erilaisiksi laeiksi, joita katsoimme joko rakenne- tai suhdannepoliittisesti maallemme tärkeiksi. Eräs tällainen suhdannepoliittinen laki oli laki investointivarauksista. Istuimme usein iltaa Ukko Munkissa, tilasimme graavia lohta tai savustettua ankeriasta, yhden ryypyn ja pullon olutta, ja kehit-

telimme erilaisia ideoita. Tuo aika vuoden 1963 alusta kesään 1965, jolloin jätin ensimmäisen kerran Suomen Pankin, oli uskomattoman luovaa aikaa. Matkustimme muutaman kerran muihin Pohjoismaihin tutustuaksemme niiden rahoitusmarkkinoihin ja pörssien toimintaan. Teimme matkan Itävaltaan ja Kreikkaan, missä tiesimme samanlaisten ajatusten olevan esillä, ja varsinkin Itävallassa oli rahoitusmarkkinoiden kehittämiseksi saatu paljon aikaan.

Ne olivat antoisia ja luovuutta täynnä olevia vuosia. Ainoa, joka tästä luovuudesta ei päässyt välittömästi osalliseksi, oli vireillä oleva väitöskirjatyöni. Oli niin paljon mielenkiintoisia työtehtäviä ja muita antoisia haasteita, joten väitöskirjani eteni vain alitajunnassani, jota kyllä päivittäinen rahoitusmarkkinoihin liittyvien ongelmien pohtiminen ravitsi.

Työnjakomme Heikki Valvanteen kanssa oli yleensä se, että minä heitin ideoita ilmaan, ja kun Heikin, etevän shakinpelaajan ja hyvän matemaatikon, äly rupesi niitä kehittelemään yhteisissä keskusteluissa, olivat yhteistyömme tulokset hedelmällisiä. Kun pääjohtaja Klaus Waris puolestaan kaikin puolin tuki yhdessä Reino Rossin kanssa tätä luovaa työskentelyä, jäi tuo vaihe elämässäni mieleen yhtenä antoisimmista ja samalla huolettomimmista. Hyvä työilmapiiri, poikkeuksellisen älykkäät ja alaisiaan tukevat esimiehet, vapaus ja hyvät työtoverit muodostivat työskentelyilmapiirin, jonka kaltaista en sittemmin ole kokenut.

Suomen Puunjalostusteollisuuden Keskusliittoon

Olin Reino Rossin välityksellä tutustunut Puunjalostusteollisuuden Keskusliiton, myöhemmin Metsäteollisuuden Keskusliitto, toimitusjohtajaan Lauri Kirvekseen ja ollut joskus mukana näiden kahden veriveljen tapaamisissa. Eräänä päivänä Lauri Kirves otti yhteyttä ja pyysi minua Keskusliittoon töihin. Keskusliiton kakkosmies varatuomari Lauri Borenius oli siirtymässä eläkkeelle ja hänen paikastaan oli nyt kysymys. Kävin Boreniusta tapaamassa, jolloin selvisi, että kysymyksessä oli puheenjohtajuus joukossa erilaisia puunjalostusteollisuuden valiokuntia, kuten kuljetusvaliokunta, satamavaliokunta jne., sekä toimiminen hallituksen työvaliokunnan sihteerinä. Tuo ei vielä minua järin paljon innostanut, kunnes keskustelussa Kirveen kanssa kävi ilmi, että hän oli ajatellut B:n työtehtävien lisäksi toimimista hänen lähimpänä apulaisenaan, erityisesti talouspoliittisessa edunvalvonnassa ja vaikuttamisessa. En tiedä olisinko tuota tehtävää ottanut vastaan, ellei tarjottu palkka olisi ollut huomattavasti Suomen Pankin silloin maksamaa palkkaa korkeampi. Ratkaisevana argumenttina oli kuitenkin Lauri Kirveen lupaus, että muiden työtehtävien rasitta-

matta saisin muutaman kuukauden ajan keskittyä väitöskirjani viimeistelyyn. Itse asiassa sen kirjoittamiseen, koska kirja kahta ensimmäistä lukua lukuunottamatta oli vain omassa päässäni. Siellä se olikin yllättävän valmiina. Rupesin kirjaa tosissani kirjoittamaan. Lauri Kirveellä oli aikoinaan jäänyt kirja kesken, mikä edelleenkin näytti olevan traumaattista. Reino Rossi tavantakaa rohkaisi minua sanomalla: "Älä pyri mihinkään täydellisyyteen, koska sellaista ei ole. Muista, että väitöskirja on vain opinnäyte, ei muuta." Suomen Pankin taloustieteellinen tutkimuslaitos oli oivallinen ja Suomessa ainutlaatuinen tohtorikoulu, mutta sen ilmapiiri oli eräällä tavalla täydellisyyteen pyrkivä ja sitä vaativa. Ei koskaan voitu olla täysin tyytyväisiä ja itsekritiikin rima nousi yhä korkeammalle ja korkeammalle kunnes kohosi saavuttamattomiin. Näin kävi muutamalle O-ryhmän jäsenelle, jotka vuosikausia uurastivat erittäin mielenkiintoisten väitöskirjateemojen kanssa, ja joilla oli käytössä pankin laskentakapasiteettia senaikaisine tietokoneineen. Kirjat vain eivät koskaan valmistuneet.

Siirtyessäni uuteen toimeen olin sopinut, että saan heti täydet kesälomaoikeudet, ja niinpä lähdin lomalle heinäkuun alussa 1965. Nostin ensimmäisenä lomapäivänä kirjoituskoneen omakotitalomme puutarhaan ja viereen pinon konekirjoituspaperia ja nopealla kaksisormijärjestelmälläni rupesin purkamaan paperille kutakuinkin valmiina aivoissani ja alitajunnassa hautunutta kirjaa. Oli lämmin ja aurinkoinen heinäkuu, istuin uimahoususilla puutarhassa ja kirjoitin. Välillä oli nous-

tava kävelemään edestakaisin, jotta ajatukset asettuisivat kirjan loogisen etenemisen kannalta oikeaan järjestykseen. Kirjan teemana oli liikepankin käyttäytyminen sellaisissa kehittymättömissä rahoitusmarkkinaoloissa, jotka Suomelle silloin ja vielä kauan 1980-luvun puoliväliin olivat olemassa. Keskenään kilpailevia pankkeja oli vain muutama, ja vallitsi taloustieteen kirjallisuudessa laajalti käsitelty harvojen välinen niin sanottu oligopolistinen kilpailu.

Varsinaisia rahoitusmarkkinoita ei ollut, toisin sanoen pankit eivät toimineet pitkäaikaisilla pääomamarkkinoilla enempää joukkovelkakirjojen tai muiden arvopapereiden liikkeellelaskijoina tai takaajina tai ostajina. Ei liioin ollut toimivia jälkimarkkinoita. Ei ollut tehokkaita lyhytaikaisia rahamarkkinoita, joilla pankki voi säädellä omaa likviditeettiään. Pankkien likviditeetti oli täysin keskuspankin hallinnassa. Kotimaiset anto- ja ottolainauskorot olivat säännöstellyt ja ulkomaiset rahoitustoimet niin ikään. Tarkastelin, miten sellaisissa oloissa pankkien strategia ja laajemmin sanoen käyttäytyminen muovautuvat, kun ne pyrkivät taloustieteen normaaliolettamuksen mukana maksimoimaan voittonsa. Tämän jälkeen käsittely laajennettiin koskemaan koko pankkijärjestelmää niin sanotun luottoekspansion näkökulmasta. Jätin kirjani lokakuussa esitarkastukseen. Sen jälkeen se meni painoon, kun Suomen Pankki otti sen taloudelliseen julkaisusarjaansa.

Kirjan käsikirjoituksen lukivat ystäväni pankin tutkimuslaitoksessa sekä Heikki Valvanne ja Reino Rossi. Muistan Reino Rossin moittineen mi-

nua huomauttaen, ettei suomen kieli tunne sellaista käsitettä kuin "ongelmatiikka". Tein korjaukset, mutta yksi "ongelmatiikka" kirjaan kuitenkin jäi, josta sain vastaväittäjältä asianmukaisen huomautuksen. Vastaväittäjäni oli silloinen Kauppakorkeakoulun kansantaloustieteen lehtori, myöhemmin professori Fedi Vaivio, jonka luennot eräänä vuonna pidin hänen ollessaan virkavapaalla. Kustoksena oli professori Jaakko Honko. Väitöstilaisuus sujui hyvässä hengessä, eikä ylimääräisiä vastaväittäjiä esiintynyt. Sali on täynnä kuulijoita. Eturivissä istui muun muassa Mika Tiivola. Arvosanani oli korkein, mitä Kauppakorkeakoulussa oli Jaakko Hongon väitöskirjan ohella annettu.

Karonkka pidettiin ravintola Motissa, josta siirryttiin aamutuimaan jatkuneelle jälki-istunnolle kotiini yöruokineen ynnä muine tykötarpeineen. Muistan vielä, kuinka riemuissaan isäni oli. Hän kiiruhti pianon ääreen ja Porilaisten marssin sävelten saattamina astui vierasjoukko meille kotiin jatkamaan juhlintaa. Jonkin aikaa tämän jälkeen pidin koeluennon Kauppakorkeakoulussa ja tulin omaan opinahjooni kansantaloustieteen dosentiksi. Olen ollut tästä virasta virkavapaalla miltei koko ajan lukuunottamatta 60-luvun loppua, jolloin muutamana vuonna pidin kansantaloustieteen peruskurssin luentoja ja 70-luvun alkuvuosia, jolloin minulla oli parina vuonna oma seminaariryhmäni johdettavana.

Varsinainen työni Metsäteollisuuden Keskusliitossa alkoi todenteolla. Tapailin kuitenkin vanhoja tovereitani pankissa, ja keskustelumme Heikki

Valvanteen kanssa jatkuivat vanhoissa merkeissä. Minua oli myös pyydetty jatkamaan Teollistamisrahaston johtokunnassa. Vanha suola janotti, enkä koskaan oikein ennättänyt sopeutua teollisuuden etujärjestössä vallitsevaan ilmapiiriin, vaikka esimieheni keskusliiton hallituksen työvaliokunnassa olivat erittäin myönteisesti suhtautuvaa joukkoa, puhumattakaan suoranaisesta esimiehestäni Lauri Kirveestä. Hänelle olin suuressa kiitollisuudenvelassa, että sain väitöskirjani valmiiksi eikä minun tarvinnut tehdä vekseliä saadakseni karonkkani kulut maksettua.

Keskusliiton hallituksen puheenjohtajana toimi vuorineuvos G. Erik Serlachius, lempinimeltään Eija, Serlachiuksen sukufirman toimitusjohtaja pääpaikkanaan Mänttä. Olin kerran hänen kutsumanaan yhdessä Lasse Kirveen kanssa kalassa yhtiön omistamalla Simunan koskella, ja Eija Serlachius opetti minulle perhokalastuksen alkeet. Samalla matkalla nousimme sitten Mäntässä junaan matkustaaksemme pohjoiseen, Veitsiluoto Oy:n vieraiksi Puunjalostuksen Keskusliiton hallituksen työvaliokunnan kokoukseen, joka pidettiin kerran vuodessa jollakin tehdasyhdyskunnalla Helsingin ulkopuolella. Junassa Eija Serlachius kaivoi esiin varaamansa matkaeväät: kaksi pulloa erinomaista punaviiniä sekä eväsvoileipiä. Silloin sain ensimmäistä kertaa maistaa sellaisia herkkuja kuin hirventurpa-aladoobia, savustettua hirvenlihaa jne.

Varapuheenjohtajana toimi suorastaan aristokraattisen vaikutelman antava, teeskentelemättömän aito suomalainen herrasmies, joka oli kuuluisa itsenäisistä kannanotoistaan ja vallitsevaa po-

liittista hierarkiaa kumartamattomasta asenteestaan. Hän olikin Ilmajoen entisen nimismiehen ja sittemmin Kansallis-Osake-Pankin pääjohtajan Mauri Honkajuuren poika vuorineuvos Paavo Honkajuuri. Jostakin syystä hänellä oli mennyt napit vastakkain tasavallan presidentin Kekkosen kanssa. Kekkonen lähetti tapansa mukaan niin sanotun "myllykirjeen" ojentaakseen asianomaista. Kirjeen kirjoittamisen syynä oli Honkajuuren kuuluminen Uusi Suomi Oy:n hallitukseen. Lehti oli kirjoittanut Kekkosen mielestä jotain sopimatonta Neuvostoliitosta. Honkajuuri palauttikin kirjeen ilmoittaen, ettei hän ota sitä vastaan, ja toivotti kaikkea hyvää ikääntyvälle presidentille. Honkajuuri oli Suomalais-Neuvostoliittolaisen kauppakamarin puheenjohtaja. Kun uudelleenvalinnan aika koitti, oli presidentti Kekkonen antanut vasallilleen, Olavi J. Mattilalle ohjeen ehdottaa erästä toista henkilöä. Ennen kuin Mattila ennätti suutaan avata puheenvuoron pyysi neuvostoliittolainen varapuheenjohtaja ja ehdotti "gaspadin" Honkajuuren valintaa uudelleen. Näin tietysti tapahtui. Honkajuuri ei osallistunut Kekkosen aikana järjestettyihin itsenäisyyspäivän vastaanottoihin presidentin linnassa. Hän oli hallitsevasta valtahierarkiasta riippumaton eikä kuvia kumarrellut. Hän luultavasti jopa lievästi halveksi tätä "valtaeliittiä" heidän omahyväisen itseriittoisuutensa ja usein julkisuuteen kelpaamattomien elintapojensa takia. Honkajuuri oli myös loistava anekdoottien kertoja. Tässä esimerkki: Ollessaan KOP:n pääjohtaja Paasikivi asui KOP:n omistamassa talossa Erottajalla. Paasikiven ylä-

puolella asui Honkajuurien perhe. Paasikivien keittiön avoimen ikkunan ikkunalaudalle oli pantu illallisen jälkiruokakiisseli jäähtymään. Honkajuuren veljekset eivät kyenneet vastustamaan kiusausta, vaan ikkunasta ripoteltiin hiekkaa jäähtymässä olevan kiisselin päälle. Paasikivi, joka oli pikaistumisestaan ja äreydestään kuuluisa, oli huutanut niin, että koko talo kaikui.

Toinen tavattoman hieno ja sivistynyt henkilö oli "pikku Jakob", Kaukas Oy:n toimitusjohtaja vuorineuvos Jakob von Julin. Tuon nimen oli noin 200 kiloa painava herrasmies saanut erotukseksi samankokoisesta isästään, jonka nimi niin ikään oli Jakob. Hän kertoi muun muassa tarinan sukulaisestaan Gustaf Mannerheimista. Julinit liikemiehinä olivat toimittaneet voita Pietariin, missä Mannerheim palveli nuorena kornettina keisarillisessa Chevalier-kaartissa ja eli ainaisessa rahapulassa. Kun maksusuoritusta ei kuulunut ja sitä perättiin, saatiin vastaus: "Kornetten har redan lyft pengarna."

Jakob von Julinilla oli uskomattoman hyvä muisti. Joskus kokouksen jälkeisissä illanistujaisissa hän innostui lausumaan runoja. Luulen, että hän osasi Vänrikki Stoolin tarinat alusta loppuun, runo runolta sekä ruotsiksi että suomeksi. Jouduin Metsäteollisuuden Keskusliiton jo jätettyäni enemmänkin von Julinin kanssa tekemisiin.

Minut kutsuttiin 1968 Suomen Shell Oy:n johtokunnan jäseneksi, ja osoittautui, että Jakob von Julin oli puheenjohtaja. Meillä oli vaimoni kanssa kerran mahdollisuus eräiden Shellin hollantilaisten johtajien kanssa vierailla von Julinien luona

heidän tilallaan Kosken pitäjässä. Monen muun asian ohella ulkomaisiin vieraisiin teki suuren vaikutuksen talon pihapiirissä oleva vanha puukirkko, joka oli tilan yksityinen kirkko. Kun von Julin sitten 1970-luvun alussa luopui Suomen Shellin puheenjohtajuudesta, minut valittiin hänen tilalleen. Teimme yhteisen matkan puolisoinemme Haagiin aikaan, jolloin tulppaanien kukinta oli parhaimmillaan.

Työvaliokunnan jäsenenä oli myös "viimeinen patruuna", Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n legendaarinen toimitusjohtaja ja Kuningas Alkoholin pitkäaikainen ja uskollinen ystävä Juuso Waldén. Hän oli jo tuohon aikaan joutunut vastakkain Kansallis-Osake-Pankin pääjohtajan Matti Virkkusen kanssa. Pankilla oli suuret vastuut Yhtyneissä Paperitehtaissa, ja Juuso jatkoi ekspansiivista investointipolitiikkaansa vieraan rahoituksen turvin pankin varoituksista huolimatta. Muutamia vuosia myöhemmin Matti Virkkusen kärsivällisyys loppui, ja Juuso sai lähteä eläkkeelle. Matti Virkkusen ehdokas uudeksi toimitusjohtajaksi oli Kemiyhtiössä työskentelevä nuorehko insinööri Niilo Hakkarainen. Keskusliiton kokouksissa Juuso asettui aina istumaan vakiopaikalleen puheenjohtajaa vastapäätä pitkän kokouspöydän toiseen päähän. Hän istui aina silmät kiinni puolitorkuksissa ikään kuin olisi nukkunut. Hän ei kuitenkaan nukkunut vaan seurasi tarkasti kokouksen kulkua ja tarpeen vaatiessa esitti mielipiteensä aina hitaasti, sanojen välillä oli usein pitkiäkin taukoja, mutta määrätietoisesti. Hän oli aktiivisesti kokouksessa mukana.

Työvaliokuntaan kuului vielä vuorineuvos Pentti Halle, vaatimaton ja ystävällinen henkilö, oikea määre saattaisi olla kiltti. Jouduin sen vuosikymmenen lopulla Hallen kanssa uudelleen tekemisiin, kun Enso-Gutzeit Oy, Kymi Oy ja Myllykoski Oy suunnittelivat yhteistä puunjalostustehdasta Kanadan Brittiläiseen Kolumbiaan. Halle pyysi osallistumaan tarvittavan englanninkielisen sijoitusmuistion laadintaan, jossa esitettäisiin uuteen yhtiöön ajatellut suomalaiset pääosakkaat. Laadin tämän muistion, ja silloin Halle ensimmäisen kerran pyysi minua Enso-Gutzeitin palvelukseen varatoimitusjohtajaksi viitaten, että hänen edessä olevan eläkkeelle siirtymisensä jälkeen minusta saattaisi tulla hänen seuraajansa. Tämä tarjous toistettiin muutama vuosi myöhemmin.

Työvaliokunnassa istui vielä vuorineuvos Aarne Pelkonen, joka sahanhoitajan vakanssilta oli noussut Veitsiluoto Oy:n toimitusjohtajaksi. Oli myös Kajaani Oy:n toimitusjohtaja Mikko Tähtinen, Ahlström Oy:n Rehbinder ja Kymi Oy:n Ekman ja myöhemmin Kurt Swanljung. Kaikki vuorineuvoksen arvon saaneita, metsäteollisuutemme kärkihahmoja, joiden kanssa minulla oli tilaisuus päästä lähempään tuttavuuteen, ja joiden tuttavuus antoi minulle paljon myös vastaisia vuosiani ajatellen.

Takaisin pankkialalle. Teollistamis-rahastoon

Puunjalostusteollisuuden Keskusliittoon liittyi myös kielteisiä puolia. Niin sanottu "lobbaus" eli poliittisiin päättäjiin, puunmyyjiin ja MTK:n edustajiin vaikuttaminen vaati paljon illanistujaisia. Kun Lasse Kirves mielellään jatkoi pitkälle pikkutunneille ja minä nuorempana kollegana "jouduin" usein pitämään hänelle seuraa, ei uusi elämäntyylini saavuttanut vaimoni kiistatonta suosiota. Olin jäänyt Klaus Wariksen pyynnöstä Teollistamisrahaston johtokuntaan ja pitänyt jatkuvasti yhteyttä hyväksi henkilökohtaiseksi ystäväkseni tulleeseen Seppo Konttiseen. Vuonna 1967 Seppo Konttinen nimitettiin Osuuspankkien Keskusosakepankin, OKO:n uudeksi pääjohtajaksi Nisulan jälkeen. Nisula oli ajanut OKO:n lievästi sanoen kuralle, ja koko osuuspankkikenttä oli joltisissakin vaikeuksissa. Siitä tulikin Seppo Konttiselle mahtava työmaa, kun hän nosti OKO:n uudelleen jaloilleen Nisulan synnyttämästä kaaoksesta. Seppo Konttinen onnistui tuomaan aikaisemmin selvästi maaseutuun keskittyneen pankkijärjestelmän kaupunkeihin. Nopeassa tahdissa OKO ja eräät jäsenosuuspankit voittivat huomattavan markkinaosuuden esimerkiksi Helsingin kaupungissa, missä sen osuus aikaisemmin oli ollut kutakuinkin mitätön. Se mitä OKO ja paljolti koko osuuspankkikenttä tänä päivänä ovat, on Seppo Konttisen ansiota. Siinä uhkasi häneltä mennä terveys, ja hän siirtyikin niin sanotulle "ennenaikaiselle eläkkeelle".

Istuimme yhdessä Sepon ja Heikki Valvanteen kanssa kerran heti Sepon nimityksen jälkeen kotonani ja pohdiskelimme, kuka tulisi Sepon seuraajaksi Teollistamisrahastoon. Heikki Valvanteesta oli tällä välin tullut myös TR:n johtokunnan jäsen ja sen puheenjohtaja, kun Teuvo Aura oli valittu Helsingin kaupunginjohtajaksi ja saanut välittömästi ylipormestarin arvon. Yhtäkkiä Seppo Konttinen kääntyi puoleeni ja eräänlaisena älynväläyksenä sanoi: "Jaska, rupea Sinä toimitusjohtajaksi." Esitystä tuki Heikki Valvanne. Se tuli minulle odottamatta ja täytenä yllätyksenä, mutta ajatus eräänlaisesta "kotiinpaluusta" tuntui houkuttelevalta. Ja illan mittaan asioita pohdittuamme päädyimme siihen, että ryhdyn Teollistamisrahasto Oy:n toimitusjohtajaksi. Minulla ei ollut mitään epäilystä, etteikö muu johtokunta ja vihdoin hallintoneuvosto kannattaisi tätä ehdotusta. Näin sitten tapahtuikin. Irtisanoutuminen Puunjalostusteollisuuden Keskusliitosta ei monestakaan syystä ollut helppoa. Olihan Lauri Kirves laskenut monet asiat minun varaani ja itse puolestani tunsin syvää kiitollisuutta Lassea kohtaan, joka oli antanut minulle ratkaisevan mahdollisuuden viimeistellä väitöskirjani. Lasse Kirves oli silminnähtävän pettynyt, mutta toisaalta ymmärsi hyvin valintani.

Asettuminen Teollistamisrahastoon oli helppoa. Olinhan ollut aktiivisesti mukana sen uusperustannassa ja istunut koko ajan vuodesta 1963 johtokunnassa. Suurin osa henkilökunnasta, erityisesti yritystutkijoista, oli tuttujani entuudestaan. He olivatkin miltei kaikki asiastaan innostuneita, osaavia nuoria ihmisiä, joista monet myöhemmin nousivat merkittäviin asemiin yhteiskunnassamme. Meitä oli muiden muassa nykyinen kilpailuviraston ylijohtaja Matti Purasjoki, SYP:n johtokunnassa oleva Risto Vartiovaara, Eljas Sukselainen, joka siirtyi joitakin vuosia sitten pois SKOP:n johtokunnasta, Peter Modén jne. Juristiksi palkkasin lupaavan oikeustieteen lisensiaatin Ilpo Santalan, jonka karriääri Postipankin toimitusjohtajana katkesi 1980-luvun lopun pyörteissä.

Seppo Konttinen oli tehnyt uraauurtavaa työtä luoden korkealuokkaisen yritystutkimusjärjestelmän, ja apunaan hänellä oli Teollistamisrahaston yritystutkimusosaston johtajana tekniikan lisensiaatti ja TR-aikanaan tohtoriksi väitellyt Pentti Talonen. Osakkaina olevat liikepankit olivat vihdoin myös oivaltaneet yritystutkimuksen merkityksen, ja TR:n vakinaista henkilökuntaa täydensi aina joukko oppiin lähetettyjä harjoittelijoita.

Teollistamisrahaston merkitys ei rajoittunut vain rahoituksen myöntämiseen vaan se toteutti samalla merkittävää koulutus- ja kehittämistehtävää asiakasyritystensä joukossa. Pienten ja keskisuurten yritysten laskentatoimet olivat valtaosaltaan varsin heikot. Ulkoinen kirjanpito oli yleensä rajoittunut lähinnä kirjanpitolain vähim-

mäisvaatimusten täyttämiseen ja tavoitteena oli verotettavan tulon laskeminen. Ei ollut puhettakaan, että näitä vuosilaskelmia, jotka yleensä laahasivat tapahtumien jäljessä, olisi voitu käyttää johtamisen välineenä, puhumattakaan, että olisi ollut vuosibudjetteja. Investointilaskelmat, jos niitä ylipäänsä oli, nojautuivat niin sanottuun "mutumenetelmään": musta tuntuu, että...

Henkinen vastarinta ja suoranainen epäluuloisuus yritystutkimusta kohtaan oli yleinen ja voimakas. Vaadittuja yrityksen toimintaan liittyviä tietoja ja numeroina ilmaistavia tulevaisuuden suunnitelmia pidettiin turhana byrokratiana ja samalla pelättiin, että tiedot jollakin tavoin valuisivat Teollistamisrahastosta kilpailijoiden tietoon, kun luoton koko elinajalta oli jatkuvasti toimitettava tietoja yrityksen menestyksestä ja investointien toteutumisesta. Lisäksi monien yritysten kirjanpidot olivat sellaisessa kunnossa, ettei sieltä helpolla saanut ulos tarvittavia tietoja.

Yritystutkijoiden tehtävänä niin sanotuilla yrityskäynneillään olikin penkoa esiin tarvittavat tiedot ja laatia rahaston vaatimat selvitykset ja raportit. Tarvittava tietomäärä ei ollutkaan vähäinen. Edellytettiin selvitystä yrityksen toiminnallisesta tuloksesta viideltä menneeltä vuodelta ja tulosennustetta kolmelle seuraavalle vuodelle sekä arviota siitä, kuinka suunniteltu investointi tulisi vaikuttamaan yrityksen menestykseen tulevaisuudessa, toisin sanoen investointilaskelma. Taustatiedoksi valmistettiin vähitellen säännönmukaisesti toimialaselvityksiä. Näin syntyneet yritystutkimukset annettiin myös yrityksen itsen-

sä käyttöön. Teollistamisrahastoon jäävään laajempaan selvitykseen sisältyi myös arvio yrittäjän ja yritysjohdon kyvykkyydestä ja henkilökohtaisista ominaisuuksista. Arviot olivat joskus suorasukaiset, eikä voinut ajatellakaan niiden toimittamista arvostelun kohteen tietoon. Luotonsaaja joutui sitten säännöllisesti pari kertaa vuodessa raportoimaan yrityksensä kehityksestä ja investoinnin edistymisestä. Jälkimmäistä voitiin toki seurata muutoinkin, koska Maailmanpankin lainaehtojen mukaan maksatuksia voitiin suorittaa vain jo toteutuneiden kustannusten perusteella.

Kuten sanottu henkinen vastarinta oli suuri, ja muissa kuin silloisissa oloissa ei asiakkaita olisi aluksi ilmestynyt. Kun liikepankit olivat erittäin kireällä ja joutuivat jatkuvasti tiukasti säännöstelemään luotonantoaan, ne ohjasivat asiakkaitaan, joskus hyvinkin kritiikittömästi Teollistamisrahaston luottoluukulle. Kun kaikkia näin ohjailtuja luottoanomuksia ei rahaston toimesta haluttu hoitaa, olivat monasti jonkinasteisen konfliktin siemenet koossa.

Mitä pitemmälle aika kului sitä suuremmaksi kasvoi niiden yritysten joukko, joista tuli Teollistamisrahaston asiakasyrityksiä ja sitä suuremmaksi niiden joukko, jotka vähitellen oivalsivat yritystutkimuksen merkityksen, kun se tarjosi ja opetti käyttämään sellaisia yritysjohtamisen välineitä, joista monilla ei aikaisemmin ollut tietoa. Varsin suuri olikin se yritysjohtajien joukko, joka vuosien mittaan kävi jutustelemassa ja ilmaisi kiitollisuutensa ei suinkaan rahasta, joka oli saatu ja jo takaisin maksettukin, vaan siitä opetuksesta ja

johtamisen välineistöstä, jolla oli pysyvä merkitys yritysten elämässä.

Kun yritystutkimus oli valmistunut, pidettiin normaalisti kerran viikossa yhteinen kokous, jolloin jokainen tutkija esitteli niin hylkäysehdotuksensa kuin nekin luottoanomukset, joita hän suositteli hyväksyttäviksi. Tilaisuudet olivat erinomaisia seminaareja, joissa vilkkaasti keskustellen ruodittiin toisten töitä, aina kuitenkin rakentavassa ja positiivisessa hengessä. Seuraavana askeleena oli sitten johtokunnan kokous, jossa esittelin luottoanomukset ratkaisusuosituksineen. Yleensä esitykset menivät vähin äänin ja paljonkaan keskustelua aiheuttamatta läpi, toisinaan taas pitkänkin keskustelun jälkeen asia pantiin pöydälle jatkoselvityksiä varten. Eräillä johtokunnan jäsenillä oli taipumus vastustaa kielteisiä luottoesityksiä, jos kysymyksessä oli pankin oma asiakas. Meitä tietysti harmitti, että välittämättä huolella tehdystä yritystutkimuksesta ja täysin perustellusta hylkäämisesityksestä kylmästi ajettiin omaksi kuviteltua asiaa. Tässä suhteessa johtokunnan jäsenet olivat hyvinkin erilaisia. Jatkoselvitykset eivät yleensä muuttaneet esityksiä, ja niin turhan viivyttelyn jälkeen esityksen mukainen päätös syntyi.

Marimekko Oy

Eräs luottoasiakas oli Marimekko, legendaksi nousseen Armi Ratian luomus. Yritystä ympäröi eräänlainen pyhimyskehä. Armi Ratia oli PR-ihminen viimeistä piirtoa myöden. Hänhän oli

toiminutkin mainosalalla ennen yrittäjäksi ryhtymistään. Yksi yritys olikin hänen altaan kaatunut, nimittäin "Printex" ennen Marimekon perustamista. Ei ollut epäilystäkään, etteikö Armi Ratia ollut ainutlaatuinen lahjakkuus, jolla oli suorastaan šamaanimainen ote työhönsä ja vaikutus ympäristöönsä. Hänestä huokui jonkinlaista alkuvoimaa, jota hän ammensi karjalaisista juuristaan. Painaa nyt halvalle lakanakankaalle erilaisia kuvioita, ommella näistä kankaista säkkimäisesti roikkuvia mekkoja ja saada niillä maailma haltioihinsa! Amerikkalainen Life Magazine julkaisi kuusi täyttä sivua Armin mekkoja värikuvina. Ilmainen mainos, josta joku muu olisi ollut valmis maksamaan miljoona dollaria. Armilla ei ollut miljoonaa dollaria eikä hän osannut käyttää hyväkseen saamaansa ilmaista mainosta ja sen mukana kasvanutta mainettaan. Kaikessa taiteellisuudessaan, tai ehkä siitä johtuen, Armi oli elämäntavoiltaan ja yritysjohtamisessaan boheemi. Yhdysvalloissa oli Marimekon myynnin yksinoikeus annettu eräälle arkkitehtitoimistolle Cambridgessä, Bostonin vieressä. Armi oli ihastunut arkkitehtiin, jolla ei koskaan ollut ollut mitään tekemistä tekstiilien markkinoinnin kanssa. Armi oli vain ihastunut arkkitehtiin, ja muuta ei tarvittu. Kun kotimaassa Armi tapasi jonkin ihmisen, josta hän piti, palkkasi hän tämän Marimekkoon töihin. "Tule meille töihin," hän saattoi yllättäen sanoa. Ja näin Marimekko vilisi sihteereitä, sihteerien sihteereitä ja heidän apulaisiaan jne. Kun hieman myöhemmin suoritettiin perinpohjainen puhdistus, hävisi yrityksen palkkalistoilta lähes 200 ihmistä ilman,

että se sinänsä tuntui muuten kuin palkkamenojen vähenemisenä.

Marimekko haki Teollistamisrahastosta luottoa, ja yritystutkimus ei ollut kovinkaan myönteinen. Mutta kun yritysidea oli hyvä, tuotesortimentti kuuluisa ja yrityksen vikana vain ylipursuava tuhlaus ja totaalisti puutteellinen kustannusvalvonta, kutsuin Armin luokseni. Totesin, että vaikka Herttoniemeen suunniteltu koneellinen tekstiilipaino varmasti olisikin tarpeellinen, oli yrityksen tila niin huono, etten senhetkisten näkymien valossa katsonut voivani suositella johtokunnalle luoton myöntämistä. Lisäsin kuitenkin, että yritykselle olisi laadittava selkeä saneeraussuunnitelma, jota ryhdyttäisiin toteuttamaan ja sitä valvottaisiin. Näillä edellytyksillä voitaisiin ajatella luoton myöntämistä. Niin vähällä en kuitenkaan asiasta selvinnyt.

Seuraavana päivänä Armi tuli ennalta ilmoittamatta uudelleen luokseni intoa ja uusia ideoita pursuen, mukanaan pullo samppanjaa ja valtava ruusukimppu, ja pyysin sihteeriäni tuomaan korkkiruuvin ja lasit. Sitten Armi yksinkertaisen suoraan ja vilpittömään tapaansa ilmoitti, että hän aikoo valituttaa minut Marimekon hallituksen puheenjohtajaksi, ja saan panna käyntiin vaatimani saneerauksen. Niin minusta tuli ensimmäisen kerran Marimekko Oy:n johtokunnan puheenjohtaja. En mennyt sinne kuitenkaan yksin, vaan mukaani tuli Teollistamisrahastosta yritystutkijana toimiva dipl. ins. Aarno Esilä, joka sai tehtäväkseen saneeraussuunnitelman yksityiskohtaisen valmistelun ja sen toteuttamisen valvonnan. Sil-

loin tapasin myös Jörn Donnerin, joka oli johtokunnan jäsen, ja opin pitämään hänestä monipuolisen lahjakkaana ihmisenä, joka liikkeenjohdollisissa asioissa oli näkemyksellinen ja jolla oli uskomaton määrä aivan tavallista "talonpoikaisjärkeä". Tulimme erinomaisesti toimeen keskenämme.

Niin Marimekko saneerautui ja teki kohtalaista tulosta; vaikeasti rikottavia pähkinöitä olivat kuitenkin ne todella huonot edustussopimukset, joita Armi oli enemmän mielijohteesta kuin järkevän punninnan tuloksena antanut mieluisille ystäville aina Australiaa myöten. Ja Marimekkoa ei saatu kunnolla siiville ennen kuin nuo sopimukset monien vaikeuksien jälkeen oli purettu, mutta silloin tulikin jo uusia vaikeuksia. Armi oli loistavan taiteellinen ja lahjakas ihminen, uskollinen ja antelias niille, jotka olivat hänen ystäviään, joihin minäkin sain ilon kuulua. Minulla on vieläkin jäljellä mapillinen kirjeitä, joita hän hetken inspiraatiossa lähetti eri puolilta maailmaa, kirjeitä, jotka on kirjoitettu paksua jälkeä jättävällä mustalla rasvakynällä. Siirtyessäni Suomen Pankkiin jätin Marimekon, mutta joitakin vuosia myöhemmin Armi kääntyi uudelleen puoleeni. Marimekko oli taas alamäessä pääasiassa samoista syistä kuin aikaisemmin. Menin uudelleen johtokuntaan, tällä kertaa yhdessä ystäväni Heikki Tavelan kanssa. Hän on poikkeuksellisen lahjakas ja oli menestynyt muovilipas- ja muine bisneksineen erinomaisen hyvin. Yhdessä taas saneerasimme ja yritimme pitää aisoissa Armin ylipursuavaa tuhlailua. Näin jatkui kunnes Armi kuoli. Hänen lapsensa

syystä tai toisesta suhtautuivat minuun ja Heikki Tavelaan epäluuloisesti. He uskoivat kaupungilla kiertävään huhuun, että tarkoitukseni oli Marimekon valtaaminen ja ohjaaminen Lassila & Tikanoja Oy:n syliin. Huhu oli kaikkea perää vailla, ja Marimekon yrityskulttuuri sellaisenaan ei olisi sopinut Lassila & Tikanoja Oy:n massatuotannolle nojaavaan yritysajatukseen. Katsoin kuitenkin epäluulojen hälventämiseksi oikeaksi irtaantua Marimekosta ja sen johtokunnasta. Ei kulunutkaan pitkää aikaa, kunnes Marimekko siirtyi uuden puheenjohtajansa edustaman yrityksen, Amer-yhtymän hallintaan.

Sponsor Oy

Koko Teollistamisrahastossa oloaikani jatkoimme Heikki Valvanteen kanssa yhteisiä palavereita, joissa ideoita kehiteltiin ja ajatus sai vapaasti poukkoilla teemasta toiseen. Näin syntyi myös ajatus Sponsor Oy:n perustamisesta. Teollistamisrahaston kokemus oli mielestäni osoittanut, että maassa oli pieniä ja keskisuuria yrityksiä, joilla saattoi olla erinomaisen hyvä tuote tai tuoteidea mutta ongelmana riittävän asiantuntevan johdon tai henkilöstön puute, sekä ennen kaikkea puute riskivalmiista omasta pääomasta. Vahvasti velkaantuneina yritykset eivät uskaltaneet ottaa tuotekehittelyyn liittyviä riskejä kantaakseen. Lisäksi olimme vakuuttuneita, että maassa oli runsaasti keksijöitä, joilla olisi kehityskelpoisia tuoteideoita. He tarvitsivat rahoitusta keksintöjensä kehit-

tämiseen ja yhteyttä yrityksiin, jotka voisivat näitä tuoteideoita kehitellä. Näin syntyi ajatus sellaisen kehitysyhtiön perustamisesta, joka menisi mukaan omistajaksi tällaisiin kehityskelpoisiin yrityksiin sijoittaen niihin rahoitusta oman pääoman ehdoin ja tarjoaisi asiantuntevaa teknistä ja taloudellista apua yhtiöiden kehittämiseksi. Lisäajatuksena oli rahoittaa hyväksi ja kehityskelpoiseksi osoittautuvia keksintöjä, jotta niistä saataisiin markkinointikelpoisia tuotteita. Selvityksemme osoittivat, että tämän toiminta-ajatuksen varaan perustettuja, menestyviä yrityksiä oli useissa maissa.

Kuten ennenkin laadin asiasta muistion ja toimitin sen Heikki Valvanteen välityksellä Klaus Warikselle Suomen Pankkiin. Pääjohtaja Waris innostui asiasta riittävässä määrin ja lähetti minut Marcus Wallenbergin luokse Ruotsiin. Sain tilaisuuden tavata tämän ruotsalaisen elinkeinoelämän "ruhtinaan" ja perehtyä muutaman päivän ajan hänen perustamaansa Ab Incentiveen.

Olin saanut säilyttää paikkani Maailmanpankin hallintoneuvoston varajäsenenä, ja seuraavasta vuosikokouksesta Washingtonissa palasimme takaisin Suomeen Bostonin kautta yhdessä Klaus Wariksen kanssa matkaseuranamme myös Seppo Konttinen. Bostonissa oli maineikas kehityspankki, jonka toiminta-ajatus oli Sponsorille suunnittelemamme. Niin Klaus Waris antoi siunauksensa tälle idealle. Heikki Valvanne oli pitänyt yllä keskustelukerhoa, jonka jäseninä olivat kaikkien liikepankkien pääjohtajat ja minä. Muistan, kun sitten kokoonnuimme PYP:n Unitasopistolla Mi-

ka Tiivolan vieraina. Heitimme ilmaan ajatuksen Sponsorista, jonka nimen Heikki Valvanne oli keksinyt, ja kerroimme Suomen Pankin olevan valmiin ottamaan harteilleen valtaosan tarvittavasta osakepääomasta edellyttäen kuitenkin, että liikepankit tulisivat mukaan. Näin tapahtui, ja kun osakkaiksi onnistuttiin vielä saamaan teollisuuden järjestöjä sekä Keskeytysvakuutus Oy Otso vakuutusyhtiöiden edustajana, rekisteröitiin uusi yhtiö ja Sponsor Oy aloitti toimintansa.

Minusta tehtiin sen ensimmäinen toimitusjohtaja. Toiminta lähti kuitenkin ontuen liikkeelle. Monet yritykset olivat toki valmiit ottamaan vastaan rahaa oman pääoman ehdoin, mutta vastustivat sitä, että joku Sponsorin edustaja puuttuisi heidän toimintaansa puhumattakaan siitä, että tällainen henkilö olisi tullut yrityksen johtoon. Ensimmäisenä toimintavuotena kuitenkin syntyi niin sanottu Sponsor-ryhmän alku. Apulaisekseni Sponsoriin tuli Teollistamisrahaston puolelta dipl. ins. Aarno Esilä, jonka kanssa neuvottelimme ensimmäisen yritysoston. Sponsorin 100 prosentin omistukseen siirtyi raisiolainen Autolava Oy, joka otti myöhemmin nimekseen Multilift Oy. Multilift myytiin sitten vuosia myöhemmin hyvällä voitolla Partek Oy:lle. Toinen ostos oli sitten Sponsor-ryhmään vieläkin kuuluva elektroniikkaalan yritys Teleste Oy. Myös kausalalainen Kausalan Terä Oy tuli Sponsorin yhteyteen. Myös ruotsalainen suuryhtymä Sandviken tunsi suurta mielenkiintoa Sponsoria kohtaan.

Kun yritysostopuolella eteenpäin meno oli hidasta, vielä hankalampaa se oli keksintörintamal-

la. Kaikenlaisia keksijöitä kieltämättä kävi esittäytymässä. Suurin osa keksinnöistä oli keksijänsä mielessä olevia epämääräisiä ideoita, toiset taas "keksintöjä", joista mikään yritys ei ollut kiinnostunut, vaikka niitä oli laajalti esitelty ja joita tultiin nyt tuomaan Sponsorille jonkinlaisena viimeisenä toivona. Oman lukunsa muodostivat sitten erilaiset taivaanrannan maalarit. Eräskin väitti keksineensä laitteen, joka irrottaa vedestä suoraan polttoaineeksi kelpaavaa vetyä, joten autoon vastaisuudessa voitaisiin nostaa polttoaine suoraan ämpärillä järvestä. Oman lukunsa keksijöistä muodostivat sitten ne, jotka pyysivät rahoitusta uskaltamatta suoraan kertoa, mikä keksintö itse asiassa oli, peläten jonkun varastavan heiltä keksinnön. Joukossa oli toki todellisia tuoteparannuksia merkitseviä keksintöjä, joista muutamat saatiin edelleenkehittämistä varten teollisuuteen. Kaiken tämän keskellä opimme sen, että käyttökelpoisenkin keksinnön tie innovaatioksi ja sieltä prototyyppien jälkeen valmiiksi tuotteeksi on sekä pitkä, kallis että vaivalloinen. Sponsor luopuikin myöhemmin tästä toiminta-alueestaan varsinkin, kun Suomen Pankin perustama Suomen Itsenäisyyden Juhlavuoden Rahasto (SITRA) otti tämän puolen huolekseen.

Vuoden 1967 devalvaatio

Siitä huolimatta, etten enää ollut suoranaisesti Suomen Pankin palveluksessa, olin Klaus Wariksen ansiosta ollut jatkuvasti mukana Maailmanpankin ja Valuuttarahaston vuosikokouksissa. Niinpä lähdin taas mielelläni matkaan, kun Waris pyysi minua kokoukseen, joka pidettiin Rio de Janeirossa Brasiliassa syksyllä 1967. Lähdin matkaan yhdessä Mauno Koiviston kanssa, joka oli silloin valtiovarainministeri ja siinä ominaisuudessa Maailmanpankin hallintoneuvoston jäsen. Minä olin kokoukseen osallistuva varajäsen. Lensimme Frankfurtiin ja sieltä Lufthansan koneella Dar-Es-Salaamin kautta Rioon. Matkasta muistan sen, että Koivisto luki innolla jotakin venäjänkielistä toista maailmansotaa koskevaa sotahistoriallista kirjaa.

Toista reittiä Rioon saapuivat Valuuttarahaston hallintoelimeen kuuluvat Reino Rossi ja Jorma Aranko. Tuolla matkalla minulle uskottiin salaisuutena, että valmisteilla oli huomattava Suomen markan pariarvon muuttaminen eli devalvaatio. Asiaan vihkiytyneitä ei ollut monta: Klaus Waris, Heikki Valvanne, Timo Helelä ja Jouko Voutilainen, ja me Riossa olevat kokousedustajat. Kokouksen jälkeen Mauno Koivisto suuntasi matkansa kotiin, ja me kolme lähdimme Washingtoniin. Kone teki matkalla välilaskun kuuluisaan Brasilian uuteen pääkaupunkiin, Brasiliaan, Kubitschekin luomukseen, tuohon täysin steriilin tuntuiseen virastopääkaupunkiin. Vuosia myöhemmin minulla oli tilaisuus tutustua lähemmin tähän keinotekoiseen, katuelämää vailla olevaan kaupunkiin, ja todeta ensivaikutelmani olleen oikean.

Kun devalvaatioon vaadittiin Kansainvälisen Valuuttarahaston suostumus, oli meidän kolmen tehtävänä valmistella edessä olevaa pariarvon

muutosta. Vaikka Valuuttarahasto olikin samaa mieltä devalvaation välttämättömyydestä, ei devalvoinnin suuruudesta heti päästy yksimielisyyteen. Suuremman ongelman muodosti kuitenkin Valuuttarahaston edellyttämät "takeet" siitä, että niin sanottu jälkihoito pystytään hoitamaan. Me emme kyenneet muuta lupaamaan kuin että hallitus tulee aikanaan yhdessä Suomen Pankin kanssa myötävaikuttamaan siihen, että jälkihoito-ohjelma saadaan aikaan. Pelkkä lupaus ei kuitenkaan tahtonut riittää. Mikään muu ei kuitenkaan voinut olla mahdollinen, sillä jälkihoidon kannalta avainasemassa oleville työntekijäjärjestöjen ja teollisuuden edustajille ei etukäteen voinut tällaisista suunnitelmista kertoa. Sama koski valtiovarainministeriä lukuun ottamatta koko muuta hallitusta. Myös Heikki Valvannetta lukuun ottamatta muulla Suomen Pankin johtokunnalla ei ollut aavistustakaan, mitä oli valmisteilla. Waris ei luottanut pankin johtokunnan poliittisiin jäseniin Ahti Karjalaiseen tai Aarre Simoseen. Ahti Karjalainen saapui kuitenkin muissa asioissa Washingtoniin yhdessä Lasse Kirveen kanssa. Kun suurlähettiläänä oli Olavi Munkki, oli koossa Reino Rossi mukaan lukien koko EFTA-neuvottelijoiden ydinjoukko, joka mielellään muisteli menneitä. Kun kaikilla neljällä oli hieman samanlaisia työajan ulkopuolisia harrastuksia, saimme Jorma Arangon kanssa ohjeet pitää huolta esimiehestämme. Olisimme tehneet sen joka tapauksessa. Koko joukko suunnitteli yhdeksi viikonlopuksi kalamatkaa Meksikon lahdelle, ja meillä oli täysi työ saada Reino luopumaan tuosta matkasta.

Vihdoin Valuuttarahaston virkamiesten suostumus saatiin, ja saatoimme palata Suomeen. Lokakuun 12. päivänä 1967, joka oli perjantai kuten aina siihenkin asti devalvointien päivä oli ollut, Suomen markan pariarvoa suhteessa kultaan tai Yhdysvaltojen dollariin laskettiin 32 prosentilla.

Jälkihoito onnistui hyvin moninaisista vaikeuksista huolimatta. Avainasemassa vakauttamissopimuksen synnyssä oli Päiviö Hetemäki, Niilo Hämäläinen ja Keijo Liinamaa. Taustalla erilaisia muistioita laatien ja hyvien henkilösuhteiden ansiosta toimi Timo Helelä apunaan Heikki Valvanne. Klaus Waris antoikin kirjassaan Markkakin on valuuttaa erityisen kiitosmaininnan Timolle. Vahinko vain, ettei Timo ollut enää sitä kuulemassa.

Takaisin Suomen Pankkiin

Syksyllä 1969 lähdin taas kerran vuosikokoukseen Washingtoniin Reino Rossin kanssa. Suomeen palasimme New Yorkin kautta, jossa normaaliin tapaan kävimme vierailulla eräissä suurpankeissa, ja erään illallistilaisuuden jälkeen jäimme istumaan hotellin baariin pienelle iltamyssylle. Siihen mennessä oli Suomessa ennättänyt tapahtua. Klaus Waris oli kyllästynyt pankkivaltuusmiesten ainaiseen vastustukseen ja pieneen poliittiseen näpertelyyn ja oli siirtynyt Mortgage Bank of Finlandin toimitusjohtajaksi, Sitran asiamieheksi ja kansleriksi Kauppakorkeakouluun. Tasavallan presidentti oli Reino Rossin suureksi pettymykseksi nimittänyt Mauno Koiviston Suomen Pankin johtokunnan puheenjohtajaksi. Mauno Koivisto oli edelleen ministerinä ja aloitti pääjohtajakautensa virkavapaudella. Reino Rossi nimitettiin vt. pääjohtajaksi. Tuolloin Reino Rossi kertoi aikovansa erota Suomen Pankin johtokunnasta. Häntä oli pyydetty Suomen Sokeri Oy:n toimitusjohtajaksi. Reino sanoi jatkavansa Suomen Pankissa niin kauan kuin Mauno Koivisto olisi virkavapaana. Samalla Reino kertoi tarkoituksenaan olevan ehdottaa minua seuraajakseen.

Keväällä 1970 Reino ilmoitti erostaan ja samalla alkoi spekulointi hänen seuraajastaan. Raimo Ilaskivi väittää muistelmissaan olleensa ehdokkaana Suomen Pankin johtokuntaan. Saattaa ollakin, mutta verraten varhaisessa vaiheessa tuo ehdokkuus ilmeisesti tyrehtyi. Se ei koskaan tullut Suomen Pankin tietoon puhumattakaan siitä, että tämä ehdokkuus olisi ollut pankkivaltuusmiesten käsiteltävänä. Minun todellinen varteenotettava kilpailijani oli hyvä ystäväni ja kollegani Suomen Pankissa, Timo Helelä, jonka kanssa olimme monet matkat ja seikkailut kokeneet. Olimme muun muassa ostaneet yhdessä saaren Snappertunan saaristosta, Barösundista Tammisaareen päin. Pienen saaren, jonka jaoimme kahtia, ja molempien tontille rakensi kalastaja Tötterman poikansa kanssa vuonna 1968 mökin. Ilaskiven mukaan presidentti Kekkonen olisi antanut jonkun ymmärtää, ettei hän tulisi nimittämään Ilaskiveä. Vaikka Kekkonen eräässä mielessä olikin omnipotentti, en usko että hän normaaliin nimitysprosessiin olisi aivan alkuvaiheessa puuttunut, eikä hän etukäteen ilmoitellut, kenestä hän mahdollisesti pitää ja kenestä ei.

Timo Helelä kuitenkin oli varsinainen kilpailija, eikä syyttä. Hänellä oli pitkäaikainen kokemus Suomen Pankissa, vaikka ulkomaanasioissa vähäisempi kuin minulla. Hän oli ollut rahapolitiikan valmistelutyössä varsinkin sen jälkeen, kun Heikki Valvanne oli tullut tämän sektorin hoitajaksi Suomen Pankin johtokuntaan. Timolla oli laaja kosketus vaikutusvaltaisiin piireihin ammattiyhdistysliikkeessä, olihan hän aktiivisesti osallis-

tunut muun muassa Liinamaan sopimuksen syntyyn. Hänen "handikapinsa" oli vähäinen kokemus ulkomaanpuolella, alue, joka Reino Rossin lähdön jälkeen piti täyttää. Ennen kaikkea kuitenkin se, että häntä "epäiltiin" sosiaalidemokraatiksi, ja pankin johdossa heitä oli jo kaksi, Mauno Koivisto ja Aarre Simonen. Timo ei ollut puolueen jäsen, mutta epäilykset hänen poliittisesta asennoitumisestaan johtuivat luultavasti jäsenyydestä O-ryhmässä sekä pitkäaikaisesta ystävyydestä Mauno Koiviston kanssa. Tiedossa saattoi myös olla, että Timo oli nuoruudessaan ollut Turun työväenyhdistyksen raittiusseuran sihteerinä, seikka, joka meitä yhteisillä matkoillamme suuresti huvitti.

Ehdokkuuteni tuli sitten esiin pankkivaltuusmiesten kokouksessa, jossa se Veikko Vennamon ansiosta jouduttiin panemaan pöydälle. Vennamo oli tietävinään, että minäkin olin sosialisti, ja vastusti valintaani. Vasta toisella "yrittämällä" suostui myös Vennamo kannattamaan ehdokkuuttani, ja niin pankkivaltuusmiesten yksimielisen suosituksen nojalla minut nimitettiin tasavallan presidentin avoimella kirjeellä 1. 8. Suomen Pankin johtokunnan jäseneksi vuoden 1970 alusta lukien.

Veikko Vennamoon tutustuin myöhemmissä vaiheissa varsin hyvin. Vennamohan oli ilmiö suomalaisessa poliittisessa kentässä, ulospäin räävväsuinen "rosvot kiinni" -sotahuudollaan ratsastava poliitikko, joka maalaisliitossa oli joutunut riitoihin Kekkosen kanssa ja perustanut oman puolueensa. Julkisuudessa hän esiintyi aina äänekkäänä populistina, jonka puolueen kannatus nousi ajoittain yllättävänkin suureksi. Yksityisesti hän oli varsin rauhallinen ja harkitseva. Hän olikin poliittisella kentällä uskomaton näyttelijä, joka täysin harkitusti veti omaksumaansa roolia vähäväkisten edustajana. Eräässä kahdenkeskisessä keskustelussa hän kertoikin minulle suoraan, että hänen tarkoituksenaan oli viedä kommunisteilta niin paljon ääniä ja kannatusta kuin suinkin mahdollista, ja tässä hän kieltämättä onnistuikin.

Nimitykseni oli Timo Helelälle suuri pettymys, vaikkei hän sitä koskaan näyttänyt. Tultuani nimitetyksi hän olikin vaimonsa Tupun kansa ensimmäinen, joka ruusukimpun kanssa tuli minua kotiini onnittelemaan. Ystävyytemme jatkui entisellään ja monia yhteisiä keskusteluhetkiä vietimme saunan jälkeen saarellamme, missä Mauno Koivistokin Tellervo-vaimoineen oli joskus nähty vieras. Näillä vierailuillaan Koivisto usein innostui vääntämään kiviä. Hän rakensi Timolle rantaan pienen kivilaiturin ja eräänä päivänä väänsi meidän mökkimme edestä suuren kannon, jonka kimpussa olin monena päivänä ahertanut.

Timo Helelä, joka oli vahva ja monipuolisesti lahjakas henkilö, olisi monessa mielessä ollut myös oikea valinta Suomen Pankin johtokuntaan, mutta ei tullut sinne valituksi silloinkaan, kun itse hieman yli neljä vuotta myöhemmin erosin siirtyäkseni Vakuutus Oy Pohjolan toimitusjohtajaksi. Seuraajakseni valittiin silloinen Ulkoasiainministeriön kauppapoliittisen osaston päällikkö Pentti Uusivirta. Kun Heikki Valvanne sitten joitakin vuosia myöhemmin siirtyi pois pankin johtokun-

nasta ryhtyäkseen Klaus Wariksen seuraajaksi Mortgage Bank of Finlandin toimitusjohtajaksi, olisi hänen paikkansa ilman muuta kuulunut Timo Helelälle. Mutta se oli jo liian myöhäistä. Timo oli sairastunut imusolmukesyöpään, johon hän yli puoli vuotta sairastettuaan menehtyi toukokuussa 1974 vajaan 48 vuoden ikäisenä. Muistan vieläkin kunnioituksella, kuinka toivorikkaana ja ajoittain syöpälääkkeiden loppuun asti väsyttämänä hän kuitenkin jaksoi uskoa parantumiseensa. Traagista oli sekin, että vain muutama vuosi myöhemmin hänen vaimonsa menehtyi myös syövän uuvuttamana.

Asetuin uuteen työhuoneeseeni Suomen Pankissa, samaan kerrokseen, jossa pankin sihteerikauteni aikainen työhuone sijaitsi. Paikalla olivat tutuiksi tulleet johtokunnan kerroksen vahtimestarit, joita ilman ei edes vessan ovea voinut avata. Perin Reino Rossin työtehtävät pankin ulkomaantoimintojen johtajana. Ne käsittivät valuutta- ja valuuttakurssipolitiikan. Valuuttapolitiikka käsitti pankin valuuttavarannon sijoittamisen ja siitä huolehtimisen, valuuttasäännöstelyn johtamisen mukaan lukien ulkomaisten valuuttaluottolupien myöntäminen ja tietysti siitä huolehtimisen, että Suomen markan ulkoinen arvo pysyi sallittujen vaihteluvälien rajoissa siitä pariarvosta, josta Valuuttarahaston kanssa oli sovittu. Vaikka muodollisen työjärjestyksen mukaan Neuvostoliiton ja Suomen välisen clearingtilin valvonta kuului Ahti Karjalaiselle, kuului tämäkin asiallisesti minulle. Ahti Karjalainen oli pääasiassa virkavapaana ja niinä lyhyinä ajanjaksoina, jolloin

hän ei ollut hallituksen jäsenenä, ei hän tuntenut mitään kiinnostusta pankkia kohtaan, vaan hoiti politiikkaansa Suomen Pankista käsin. Hänen virkahuoneeseensa valui päivittäin suuri joukko niin kepulaisia kuin muitakin poliitikkoja. Näin jäivät Suomen Pankkia koskevat neuvostokauppaan liittyvät asiat käytännössä minun huolekseni.

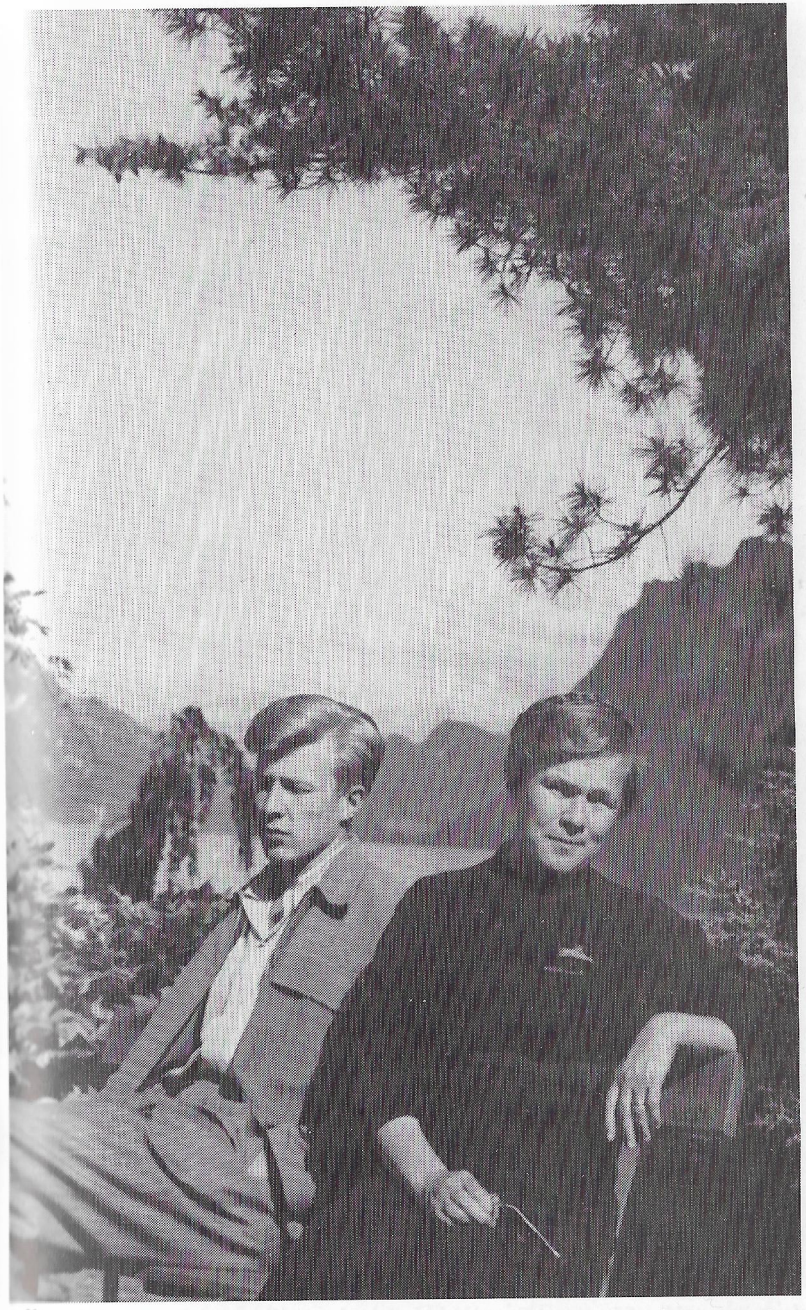
Pankin pääjohtajana oli siis Mauno Koivisto ja muina johtokunnan jäseninä Aarre Simonen, Ahti Karjalainen, Heikki Valvanne ja myöhemmin Päiviö Hetemäki, jonka varsinaiseksi työtehtäväksi tuli toimia pankin hallinnollisena johtajana.

Pankin johtokunnan työskentely oli varsin erikoista. Virallisia johtokunnan kokouksia ei koskaan pidetty. Tämä johtui ymmärtääkseni siitä, että Klaus Waris, joka tunsi oikeutettua epäluuloa poliittisesti nimitettyjä johtokunnan jäseniä kohtaan, hoiti suvereenisti pankkia yhdessä Reino Rossin kanssa. Tämä käytäntö jatkui Mauno Koiviston valtakautena. Virallisia johtokunnan kokouksia ei pidetty, vaan jokainen varsinaisessa vastuussa oleva johtokunnan jäsen sai verraten laajojen, osin kartoittamattomien valtuuksien nojalla tehdä päätöksiä. Kotimaisesta rahapolitiikasta vastasi Heikki Valvanne ja minulle oli uskottu pankin ulkomaiset asiat. Niin saatoimme joskus keskenämme ihmetellen todeta, että "minä hoidan kotimaat ja sinä ulkomaat, mitähän nuo muut täällä mahtavat tehdä".

Mauno Koivistokin vaikutti tyytyväiseltä, kun häntä ei liiemmin häiritty päivänkohtaisilla ongelmilla. Mutta ei asia käytännössä kuitenkaan aivan noin yksioikoinen ollut. Vaikeitten ongelmi-

en esiintullessa esittelimme toki ne pääjohtajalle. Meille Heikin kanssa kehittyikin pieni keskinäinen salakieli. Kun olin käynyt pääjohtajan luona esittämässä ongelman ja palasin pääjohtajan huoneesta, tapasin pankin käytävällä Heikin joka kysyi, mitä Manu oli sanonut. Sanoin, että Manu sanoi "hm, hm". Tähän Heikki totesi, että tehdään sitten niin. Tämä oli kuitenkin enemmän meidän kahdenkeskistä hirtehishuumoria kuin todellista totta. Usein Manu tosin istui omissa ajatuksissaan työpöytänsä ääressä selaillen edessään olevia papereita. Nuo paperit olivat usein Nordekiin liittyviä dokumentteja ja muistiinpanoja. Manu katsoi, että Kekkonen ja Karjalainen olivat vetäneet Nordek-asiassa hänen pääministerinä ollessaan maton pois jalkojen alta ja pettäneet hänet pahan kerran. Se oli synnyttänyt trauman, josta hän ei hevin päässyt irti.

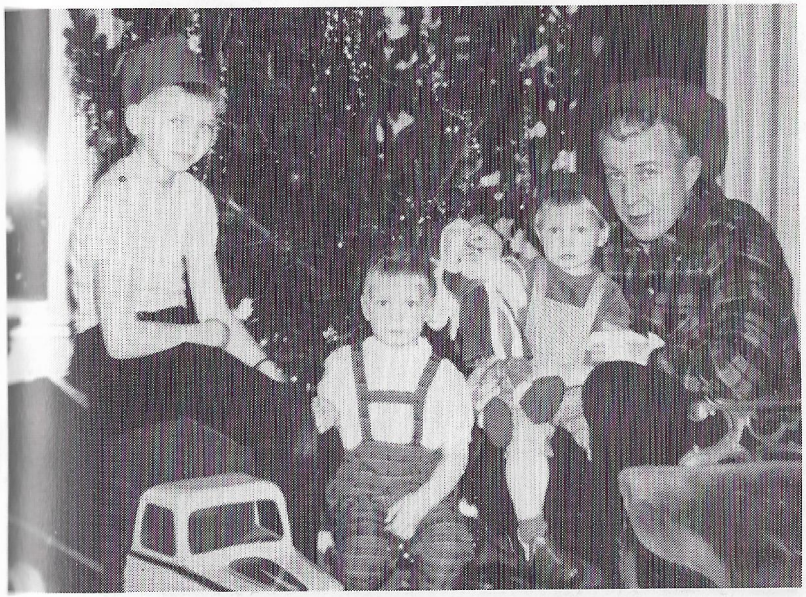
Toin päivittäiselle johtokunnan yhteiselle lounaalle päätösesitykseni, ja lounasta seuranneessa kahvitilaisuudessa ruokailuhuoneen viereisessä suuressa salongissa, Akseli Gallén-Kallelan mahtavan Aino-taulun varjossa, esittelin ratkaisuehdotukset. Kuinka kaikki päätökset löysivät tiensä johtokunnan sihteerin varatuomari Pertti Tammivuoren pitämiin johtokunnan pöytäkirjoihin, on vieläkin arvoitus. Tosiasia on, että viikoittain kiersi Tammivuoren laatima pöytäkirja johtokunnan puumerkkejä varten, ja jokainen päätös löytyi noista pöytäkirjoista tarkoin dokumentoituna. Pertti joutui joskus kiertämään johtokunnan jäsenten luona selvittämässä, mitä täsmälleen oli päätetty. Hän oli ollut johtokunnan sihteerinä jo



Äiti, Tyyne Lassila ja Jaakko isän, Yrjö Lassilan kuvaamina Amalfissa kesällä 1950.

Isä ja poika Vaasan Suvilahdessa kesällä 1946.

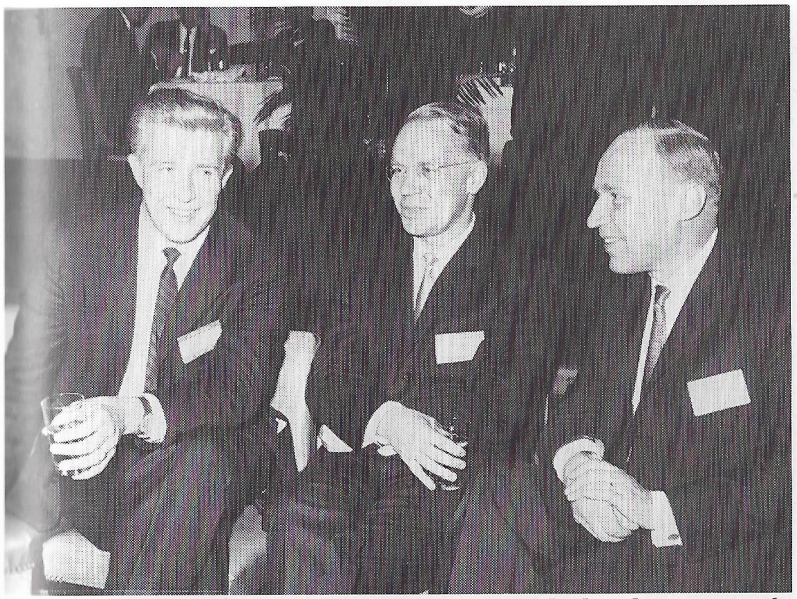
Arnevi ja Jaakko Lassila esikoispojan, Sakarin kanssa Tapiolan kodissa 1956.



Isä ja Sakari, Juhani sekä Tapani Tontunmäen kodissa jouluna 1964.

Kauppakorkeakoulun rehtori Pekka Heinänen promovoi uuden kauppat.tohtorin keväällä 1966.

Metsäteollisuuden vuorineuvosten kanssa tutkimassa uutta paperia 1966. Jaakko Lassila, Paavo Honkajuuri, Aarne Pelkonen, G. E. Serlachius ja Jacob von Julin .



Kansainvälisen Valuuttarahaston vuosikokouksessa 1962 Reino Rossin ja Esko Rekolan kanssa.

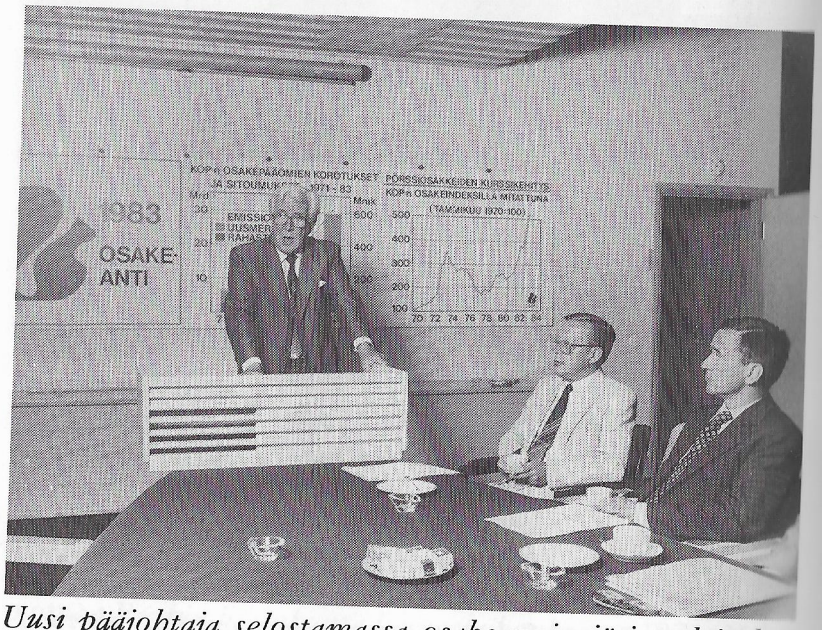
Kostamuksessa elokuussa 1971 Ahti Karjalaisen ja Helge Haaviston matkassa.

Vierailu Rauma-Repolan Rauman telakalla 1973 kesällä Teuvo Auran ja Jouko Seren kanssa.

Suomen Pankin johtokunta lounaskokouksessa 1971. Mauno Koivisto, Jaakko Lassila, Timo Helelä, Päiviö Hetemäki, Aarre Simonen ja Heikki Valvanne.

Pohjolan ja Suomi-Salaman toimitusjohtajat Pohjolan kattoterassilla 14. 4. 1976. Professori Kari Karhunen yrittää suostutella Lassilaa ajatukseen, että yhtiöille valittaisiin yhteinen toimitusjohtaja.

Kansallis-Osake-Pankin edellinen ja uusi pääjohtaja yhtiökokouksessa 9.3. 1983. Veikko Makkosen ja Jaakko Lassilan oikealla puolella Matti Hurme.



Uusi pääjohtaja selostamassa osakeannin järjestelyjä havainnollisten taulukoiden avulla. Kuuntelemassa mm. Matti Korhonen ja Erkki Karmila.

Tuomiojan pääjohtajakautena, sitten Rainer von Fieandtin lyhyeksi jääneen kauden aikana, ja edelleen Klaus Wariksen ja hänen jälkeen Mauno Koiviston aikana.

Viimeisenä Teollistamisrahasto Oy:n vuotenani Enso-Gutzeit Oy:n pääjohtaja vuorineuvos Pentti Halle oli pyytänyt minua yhtiön varatoimitusjohtajaksi luvaten, että minusta tulisi pääjohtaja hänen siirtyessään eläkkeelle. Muistan, kuinka olimme vaimoni kanssa Hallen luona illallisella. Vaimoni kuten Hallenkin puoliso olivat voimistelulaitoksen kasvatteja, ja illan keskustelut sujuivatkin pääasiassa naisvoimistelun merkeissä. Kiitin tarjouksesta, ja kieltäydyin. Olin tyytyväinen elämääni ja takataskussani oli jo tuolloin Reino Rossin "lupaus" Suomen Pankin johtokunnan jäsenyydestä. Klaus Waris oli vielä Enso-Gutzeit Oy:n hallintoneuvoston puheenjohtaja ja tunsi asenteeni. Hän kutsui minut kuitenkin luokseen tiedustellen, olisiko minulla mahdollisesti ketään tiedossani, joka voisi sopia tuohon tehtävään, ja olihan minulla. Esitin hyvää ystävääni, koulutoveriani ja opiskelukaveriani Aarne Hildéniä, joka heti kauppatieteiden kandiksi valmistuttuaan oli mennyt kansainvälisen öljy-yhtiön Esson palvelukseen. Hän oli palvellut kolme vuotta Esson pääkonttorissa New Yorkissa ja oli sieltä saanut komennukseen huomattavaan asemaan Esso Europen pääkonttoriin Lontooseen. Pistäytyessäni virkamatkalla Lontoossa tiedustelin Warikselta saamani mandaatin turvin, olisiko "Ankko", joksi häntä toveripiirissä aina kutsuttiin, kiinnostunut Enso-Gutzeit Oy:n varatoimitusjohtajan toimesta,

jos siihen vielä liittyy mahdollisuus tulla yhtiön toimitusjohtajaksi. Ei ollut epäilystäkään kiinnostuksesta, ja niin saatoin raportoida Warikselle myönteisestä suhtautumisesta. Niinpä Ankko sitten saapui Suomeen tapaamaan Warista, ja ennen pitkään asettui Enso-Gutzeit Oy:n toimitusjohtajan varamieheksi.

Sillä välin oli minusta tullut Suomen Pankin edustaja Enso-Gutzeitin hallintoneuvostossa. Waris oli luopunut hallintoneuvoston puheenjohtajuudesta, ja hänen tilalleen oli tullut Asuntohallituksen pääjohtaja, sosiaalidemokraatti Olavi Lindblom, joka tunnettiin lempinimellä "Limppu". Koitti sitten päivä, jolloin Hallen seuraaja piti valittaman. Aarne Hildénin kilpailijaksi ilmestyi yllättäen valtio-omisteisen Valmet Oy:n pääjohtaja, myöhemmin ministerin tittelin saanut Olavi J. Mattila. Hallintoneuvosto ei päässyt yksimielisyyteen, ja niin jouduttiin äänestämään Hallen seuraajasta. Enso-Gutzeitin hallintoneuvosto oli Suomen Pankin edustajaa lukuun ottamatta poliittisesti miehitetty. Kepun, kokoomuksen ja ruotsalaisen kansanpuolueen sekä liberaalien edustajat asettuivat kannattamaan Olavi J. Mattilaa. Sosiaalidemokraatit ja SKDL:n edustajat minun ohellani äänestivät Aarne Hildéniä, joka voitti ja tuli valituksi Enso-Gutzeit Oy:n uudeksi pääjohtajaksi. Äänestystulos oli sinänsä selvä, mutta kuitenkin varsin niukka.

Asia ei kuitenkaan päättynyt tähän vaan jokin aika myöhemmin hallintoneuvoston kokoukseen tuotiin esitys, jonka mukaan tuo Kekkosen lemmikki Olavi J. Mattila olisi nimitettävä Enso-

Gutzeit Oy:n johtokunnan kokopäivätoimiseksi puheenjohtajaksi. Vastustin jyrkästi esitystä ja vaadin äänestystä. Äänestyksessä olin ainoa, joka asettui kielteiselle kannalle. Nyt oli koko vasemmistokin kääntänyt kelkkansa, eräät vastenmielisesti, mutta kuitenkin. Mattila oli tunnetusti presidentti Kekkosen luottomies ja suojatti. Niin oli Kekkosen valta tuohon aikaan ehdoton, että hänen tahtonsa oli laki, jota poliitikot nöyrästi noudattivat. Olavi J. Mattilan kannattajiin kuului myös Raimo Ilaskivi, joka istui E-G:n hallintoneuvostossa kokoomuspuolueen mandaatilla. Niin kävi, että Olavi J. Mattila oli samanaikaisesti kahden suurimman valtionyhtiön, Valmetin ja Enso-Gutzeitin kokopäiväinen puheenjohtaja, jolloin sellainen taikatemppu näki päivänvalon, että asianomaisella oli yhtä aikaa kaksi kokopäiväistä tointa, joista molemmista juoksi täysi palkka.

Minun osaltani ei asia päättynyt vielä tähän. Olin erovuorossa E-G:n hallintoneuvostosta ja yhtiökokouksessa jätettiin Suomen Pankin edustaja uudelleen valitsematta. Tilanne oli mielestäni sietämätön, olihan Suomen Pankin osakkuus E-G:stä ollut 10 prosenttia siitä lähtien, kun yhtiö oli siirtynyt Suomen valtion pääasialliseen omistukseen ja sen hallintoneuvostossa oli aina istunut myös pankin edustaja. Soitin suoraan kokouspaikalta Mauno Koivistolle, joka tuolloin oli virkavapaana valtioneuvoston jäsenenä. Hän ei kuitenkaan tuntunut olevan järin kiinnostunut asiasta, ja niin soitin pankin vt. pääjohtajalle, Aarre Simoselle, joka käski tulla välittömästi luokseen. Hänellä oli toimintasuunnitelma jo valmiiksi mietitty.

132910

"Laadi kauppa- ja teollisuusministeri Jan-Magnus Janssonille kirje, jossa viittaat perinteeseen ja toteat valtion yksipuolisesti rikkoneen kirjoittamattoman sopimuksen, että Suomen Pankilla on oikeus edustukseen E-G:n hallintoneuvostossa. Lisää vielä, että kun E-G:n rahoitus ja ulkomaisen luoton saanti on Suomen Pankin varassa, ei pankilla enää ole entistä mahdollisuutta seurata E-G:n menestystä ja näin pankin mahdollisuudet yhtiön rahoitushuollon turvaajana saattavat ratkaisevasti heiketä." Tein työtä käskettyä ja Simonen kirjoitti nimensä alle. Toisen vaadittavan nimen kirjoitti muistaakseni Heikki Valvanne. Sattui niin onnellisesti, että valtio oli budjetissaan myöntänyt E-G:lle määrärahan osakepääoman korottamiseksi, ja tarvittiin ylimääräinen yhtiökokous. Esityslistalle ilmestyi sitten uusi kohta: yhtiön hallintoneuvoston täydentäminen, ja niin palasin hallintoneuvostoon oltuani sieltä poissa vain muutaman kuukauden. Mattilan ja Hildénin yhteiselo E-G:n johdossa ei sujunut ilman kitkaa. Niinpä Aarne erosi toimitusjohtajan paikalta ja siirtyi aluksi kaupalliseksi neuvokseksi Suomen Lontoon suurlähetystöön.

Pidin Aarre Simosta suuressa arvossa. Toki tiesin, että hän poliittiselta imagoltaan oli jyrkkä vasemmistolainen ja tästä syystä kiistelty persoona. Alunperin hän oli kuulunut Väinö Leskisen, Unto Varjosen, Jahvetti Kilpeläisen ja Penna Tervon kanssa niin sanottuihin asevelisosialisteihin. Vastustettuaan Väinö Tannerin uudelleenvalintaa sosiaalidemokraattisen puolueen puheenjohtajaksi hän ajautui puolueessa paitsioon. Yh-

dessä Emil Skogin, TUL:n Pekka Martinin ja eräiden muiden kanssa hän perusti uuden puolueen TPSL:n, jonka puheenjohtajaksi hän Skogin jälkeen tuli. Puolueen pää-äänenkannattaja oli Päivän Sanomat, jonka tiesin saavan taloudellista tukea Neuvostoliitosta. Se ohjautui Suomeen Itä-Saksan kautta. Simonen seurusteli ahkerasti Suomessa olevien neuvostodiplomaattien kanssa, jotka olivat aina silloin tällöin nähtyjä vieraita pankin käytävillä. Tiesin hänen myös seurustelevan Itä-Saksan Suomessa olevien edustajien kanssa. Simonen teki aika-ajoin "yksityisluontoisia" matkoja Neuvostoliittoon, ja kävi siellä hoidattamassa puoluejohdon sanatoriossa yhä vaikeammaksi käyvää diabetestaan, joka minun vielä pankissa ollessani johti toisen jalan amputointiin. Pian sen jälkeen kehittyi toiseenkin jalkaan kuolio, ja sekin jouduttiin poistamaan. Hän suhtautui siihen itselleen tyypillisellä kyynisellä hirtehishuumorilla, vaikka tiesi sairauden nopeasti edetessä jäljellä olevien elinpäiviensä olevan luetut. Uskomatonta sisua osoitti hänen ponnistelunsa oppia kävelemään kahdella proteesilla. Minulla oli muutaman kerran tilaisuus vierailla Simosen kotona Rauhankadulla, jonka yhdellä seinällä riippui hänen hellimänsä sapelikokoelma. Hän näytti olevan ylpeä Kemin lakkojen aikana saamastaan lisänimestä "Sapeli Simonen", olihan hän sisäministerinä ollessaan varsin kovakouraisesti tukahduttanut Kemin mellakat.

Minä tunsin kuitenkin aivan toisenlaisen Simosen. Pankinjohtajana hän oli määrätietoinen, asiantunteva, erittäin älykäs ja hidastelematon päätök-

sentekijä, joka päätöksilleen löysi aina selkeät ja loogisesti pitävät perustelut. Hän oli vuosien mittaan hankkinut itselleen kohtuullisen henkilökohtaisen varallisuuden, ja monista hänen kommenteistaan saatoin päätellä, ettei kysymyksessä voinut olla radikaali vasemmistopoliitikko vaan pikemminkin aito porvari. Simonen oli suurimpaan osaan kanssaihmisiään hieman halveksien suhtautuva kyynikko, joka nopeaälyisenä ihmisenä saattoi ripeillä kommenteillaan vastaansanomattomasti ratkaista eri ongelmia. Muistan kerrankin esittäneeni hänelle erään henkilön palkkaamista Suomen Pankkiin perustellen esitystäni muun muassa sillä, että asianomainen puhui sujuvasti kuutta vierasta kieltä. Simonen katsoi minua tovin ja sanoi: "Ja kaikilla niillä pelkkää paskaa." Enempää ei tarvittu ja asia oli ratkaistu.

Mauno Koiviston ja Aarre Simosen välit eivät silminnähden olleet kovin lämpimät. Simonen ei voinut sietää Koiviston pohtivaa, ehkä hieman jahkailevaa tyyliä. Manu mielellään siirsi ratkaisun tekoa saadakseen lisää aikaa pohdintaan. Vaikka hänen päättämistyylinsä olikin usein hidas, olivat päätökset sitten eittämättä pitäviä ja kerta kaikkiaan läpikohtaisesti mietittyjä. Simosen ja Koiviston välillä suorastaan käsinkosketeltava jännitys johtui tietysti loppujen lopuksi siitä, että he olivat poliittiset kilpailijat ja vastustajat. Simosen mahdollisuudet poliittisella kentällä oli tietysti menetetty TPSL:n perustamisen tuloksena, ja hänelle näytti olevan vaikeata sietää, että Koiviston poliittinen ura oli jatkuvassa noususuunnassa.

Päiviö Hetemäen ja Aaretti Simosen henkilökohtaiset suhteet sen sijaan näyttivät olevan läheiset. He tuntuivat monasti yhdessä pohtivan isänmaan asioita ja olevan samoilla linjoilla. Olihan loppujen lopuksi kysymys sodissa kunnostautuneesta reservin majurista ja merkittävän päivätyön STK:n toimitusjohtajana suorittaneesta henkilöstä, joka oli saanut eräänlaisen "eläkepäivähomman" Suomen Pankissa, ja toisaalta asevelisosialistista, jolle niin ikään isänmaan asia oli läheinen. Oli miellyttävää lukea entisen oikeuskanslerin Kaj Kortteen jälkikäteen ilmestyneet muistelmat, joissa hän kehui Aarre Simosen parhaaksi esimiehekseen oikeusministeriössä.

Suomen Pankin ulkomaanasioista vastaava johtokunnan jäsenenä jouduin olemaan jatkuvasti matkoilla. Parhaina vuosina kertyi ulkomaille suuntautuvia matkapäiviä runsaasti yli sata työpäivää. Minusta oli tullut Pohjoismaisen Finanssivaliokunnan jäsen. Valiokunta kokoontui kahdesti vuodessa kokoontumispaikan vaihdellessa eri Pohjoismaissa Islanti mukaan lukien. Jäseninä olivat eri maiden valtiovarainministeriöiden ja keskuspankkien korkeimmat virkamiehet. Kaikki maat antoivat selostukset maittensa taloudellisesta kehityksestä ja kokouksissa muotoiltiin yhteispohjoismaisia kannanottoja erilaisiin kansainvälisissä järjestöissä esille tuleviin kysymyksiin.

Myös pohjoismaiset keskuspankit pitivät kerran vuodessa yhteisen neuvonpidon. Nämäkin kokoukset pidettiin vuorovuosin eri pohjoismaissa. Minut oli jo Teollistamisrahaston aikaan valittu Islannin Kehittämisrahaston johtokuntaan, jo-

ka kokoontui kolme kertaa vuodessa Reykjavikissa. Säännöllisiin kokouksiin Maailmanpankin ja Valuuttarahaston kokousten ohella kuuluivat BIS:n (Bank for International Settlements) vuosikokoukset Baselissa Sveitsissä. Pian pankkiin tultuani sain BIS:n pääjohtajalta Gabriel Ferrasilta kutsun saapua Baseliin. Olin tutustunut tähän ranskalaiseen herrasmieheen Washingtonissa ollessani, jolloin hän oli toiminut Valuuttarahaston Euroopan osaston päällikkönä. Ferras tarjosi minulle loisteliaan illallisen kotonaan useiden BIS:n virkailijoiden läsnäollessa. Tämä ystävällinen ja joviaali ranskalainen oli suuri Suomen ystävä, joka oli vieraillut muutaman kerran Suomessa edellisen virkansa yhteydessä. Järkyttävää olikin kuulla pian matkani jälleen Gabriel Ferrasin saaneen surmansa auto-onnettomuudessa.

Muut kuin viralliset kokousmatkat suuntautuivat sitten eri puolille maailman finanssikeskuksiin. Niitä olivat Lontoo, Frankfurt, Zürich ja myös Pariisi. Kaukoidässä matkat suuntautuivat Tokioon, Singaporeen ja Hongkongiin. Matkat sekä New Yorkiin että myös Washingtoniin kuuluivat usein vuodessa toistuviin velvollisuuksiin.

Matkat Moskovaan muodostuivat kuitenkin miltei jokapäiväisiksi. Kuuluihan työtehtäväänі Suomen ja Neuvostoliiton välisen clearingsopimuksen valvominen ja clearingtilistä huolehtiminen. Minut oli myös nimitetty Suomen kauppavaltuuskuntaan, joka piti säännöllisiä kokouksiaan sekä Moskovassa että Helsingissä. Ensimmäisen Moskovan-matkani tein kuitenkin pian Suomen Pankkiin tultuani esittäytyäkseni moskovalaiselle

pankkimaailmalle. Sikäläisen tavan mukaan lentokentällä oli vastassa kokonainen delegaatio eri isäntäpankkien edustajia, ja minut kiidätettiin passi- ja tullimuodollisuudet nopeasti sivuuttaen Tšaikalla tai Zilillä keisarinajalta peräisin olevaan vanhaan hotelli Nationaliin, sen huoneeseen 101, jonka väitettiin olleen Paasikiven majapaikkana hänen vuoden 1939 lopun kohtalokkailla neuvottelumatkoillaan.

Tuossa samaisessa huoneessa asuin sitten moniaita kertoja niin, että siihen huoneeseen pääsy muodostui jopa pakkomielteeksi. Kysymys ei ollut pelkästään huoneesta vaan huoneistosta. Olohuoneen katossa roikkui mahtava, varmaan satoja kiloja painava kandelaabri, jonka kultaukset olivat ajan mukana jo osittain rapistuneet. Yhdellä seinustalla oli mahtava kultaraaminen peili, joka ulottui lattiasta kattoon. Sitä kannatti kaksi suurta kipsistä ja kullattua enkelifiguuria, joista toinen oli valitettavasti menettänyt kätensä ja toiselta puuttui jalka. Yhdellä seinustalla oli sitten jääkaappi, joka piti vanhuuttaan jatkuvaa pientä kitinää ja ajoittain huokaili äänekkäästi. Kaluston täydensi vielä kirjoituspöytä ja flyygeli, johon tuskin oli koskettu sitten suuren vallankumouksen. Ikkunasta aukeni näkymä Maneesiaukiolle, jonka hotellista katsottuna oikealla reunalla oli vanha keisarillisen ratsuväen maneesi. Vastapäätä oli Kremlin muuri ja sen edessä tuntemattoman sotilaan hauta, jonka äärellä näytti jatkuvasti olevan meneillään seppeleen lasku. Jos ei muuta niin ainakin joku vastavihitty aviopari oli viemässä kukkavihkoa. Kremlin muurin vasemmalla puo-

lella oli suuri punatiilinen museo, ja sen ja muurin välistä nousi katu ylös Punaiselle torille. Siellä häämötti Leninin mausoleumi, jossa vielä tuolloin sekä Lenin että Stalin makasivat vierekkäin rauhanomaisen rinnakkaiselon merkeissä.

Kiersin kaikki tuon ajan merkittävät moskovalaiset pankit alkaen keskuspankista, Gosbankista ja Neuvostoliiton Ulkomaankauppapankista, Vneštorgbankista. Myöhemmin sen nimi muuttui Ulkomaisten taloussuhteiden pankiksi. Vierailukohteina olivat vielä molemmat SEV-pankit, joista toinen SEV-maiden keskinäisen kaupan tilisaldojen clearingiä eli niin sanottua siirtoruplajärjestelmää hoitava ja toinen taas oli itäblokin maiden investointipankki. Tämä pankki sijaitsi ranskalaisen Banque Lyonnais'n keisarinaikaisessa toimitalossa.

Tapaamistani ihmisistä parhaiten jäi mieleeni Vneštorgbankin pääjohtaja Ivanov, johon tutustuin hyvin lukuisten myöhempien matkojeni yhteydessä. Hän oli kookas ja tukeva, jonka lukuisten votkaryyppyjen punertamilla kasvoilla asui hyväntuulinen ja myhäilevä ilme. Kuten monet muutkin Neuvostoliiton-matkoilla tapaamani pankkimiehet, hän oli matkustellut paljon maan rajojen ulkopuolella ja asunutkin joitakin vuosia Lontoossa neuvostoliittolaisen Moscow Narodny -pankin palveluksessa. Hän oli nähnyt riittävästi muuta maailmaa ollakseen enää vakuuttunut Neuvostoliiton talousjärjestelmän ylivoimaisuudesta. Hän ei mielipiteitään salaillut, mikä kävi selväksi ensimmäisellä yhteisellä lounaallamme, jonka hän tarjosi minulle lukuisten votkaryyppy-

jen säestämänä vanhassa hotelli Berliinissä. Hotelli Berliini on sivumennen sanoen nykyinen hotelli Savoy, joka täysin modernisoituna on Finnairin hallinnassa.

Neuvostoliiton-matkani tihenivät sen jälkeen, kun tulin jäseneksi Kostamus-työryhmään. Venäläiset olivat esittäneet, että Venäjän Karjalaan rakennettaisiin suomalaisin voimin rautakaivos ja niin sanottujen pellettien valmistuslaitos. Kun kysymyksessä oli täysin neitseellinen erämaa Suomen rajan tuntumassa, piti sinne myös rakentaa suuri kaupunkiyhteisö kouluineen, sairaaloineen jne. Ennen varsinaisen virallisen työryhmän perustamista lähti ensimmäinen suomalainen "tiedustelupartio" kohti Kostamusta elokuussa 1971. Tähän tiedustelupartioon kuuluivat ministeri Ahti Karjalaisen johdolla Rautaruukki Oy:n pääjohtaja vuorineuvos Helge Haavisto ja minä. Seurueeseen liittyi sitten Leningradissa Suomen sikäläinen konsuli Arvo Rytkönen. Matkalle lähdettiin junalla, joka sitten saapui Leningradin asemalle, jossa maan tavan mukaan vastassa oli suuri joukko niin ulkomaankauppaministeriön, niin sanotun mustan metallurgian ministeriön, Neuvostoliiton ulkoasiainhallinnon ja Leningradin kaupungin edustajia. Asemalaituri oli tyhjennetty kaikesta "rahvaasta" ja niin osoittautui olevan koko suuri asemahallikin. Ihmiset oli yksinkertaisesti häädetty pois, ja asemahallin miehittivät lukuisat miliisit. Näin marssimme läpi aution rautatieaseman odottaviin mustiin autoihin, jotka pitkänä letkana miliisiauton johdattamana ja toisen saattamana ajoivat läpi kaupungin. Muu lii-

kenne oli pysäytetty, niin että joukkomme saattoi häiriöttä kiitää Leningradin kaupungin tarjoamalle lounaalle.

Lounas noudatti totuttua tapaa monine ruokalajeineen ja vielä useampine ryyppyineen. Puheita pidettiin ja maljoja juotiin niin Brežnevin kuin Kekkosenkin terveydeksi, Neuvostoliitolle ja Suomelle, molempien maiden keskinäiselle ystävyydelle ja rauhalle. Itse yritin pidätellä, enkä aina yhtynyt "dadna"-kehotuksiin, toisin sanoen ottanut ryyppyä pohjanmaan kautta, josta pöytänaapurini pyrkivät minua moittimaan. Olin monilla aikaisemmilla matkoillani saanut vastenmielisyyden, suorastaan inhon, raakana otettavaan taskulämpimään votkaan. Pitkäksi venyneeltä lounaalta siirryttiin sitten takaisin Leningradin asemalle, josta junamatka jatkui Petroskoihin. Petroskoissa majoituimme hieman kaupungin ulkopuolella sijaitsevaan kommunistisen puolueen funkistyyliseen suureen huvilaan, joka muistutti hieman Aulankoa pienoiskoossa. Sinne mennessämme ajoi autosaattueemme edessä jälleen miliisiauto, joka tien vasenta laitaa ajaen pakotti vastaantulevan liikenteen tien sivuun. Petroskoissa viivyimme puolitoista päivää. Olimme esittäneet toivomuksen saada tutustua johonkin karjalaiseen maalaistaloon. Käynti sitten järjestyikin. Talon isäntäväki oli ilmeisesti saanut varoituksen vierailustamme hyvissä ajoin, sillä vaatimaton maalaisasunto loisti puhtauttaan, ja vanha herttainen karjalaispariskunta osoitti monin tavoin vieraanvaraisuuttaan. Tarjottiin teetä, sultsinoita ja muita karjalaisia piirakkaherkkuja. Ohjelmaamme kuului vielä

käynti Kižin saarella Äänisjärven toisella puolella.

Seuraavana päivänä lähdimme sitten kohti Kostamusta kahdella helikopterilla. Toisen sanottiin olevan Kommunistisen puolueen keskuskomitean helikopteri, ja se olikin helppo uskoa. Kone oli sisustettu ääntä eristävillä seinillä, jotka estivät roottoreiden jyminän kuulumisen sisään, ja sisustuksena olivat mukavat nojatuolit. Toinen helikopteri oli tavanomainen armeijan kone, jossa äänieristyksen puuttuessa keskustelu oli mahdotonta. Parempaan koneeseen olivat oikeutettuina matkustajina Karjalainen, Haavisto ja allekirjoittanut seuralaisinaan Gosplanin varapresidentti Mišnik, Neuvostoliiton entinen Suomen suurlähettiläs Stepanov ja Neuvosto-Karjalan presidentti. Petroskoin ympäristö oli kutakuinkin parturoitu. Puhtaaksi hakatuilla suurilla metsäalueilla seisoi siellä täällä yksinäinen siemenpuuksi jätetty mänty. Koukkasimme Kontupohjan kautta ja suoritimme sen yläpuolella kunniakierroksen, koska Karjalainen oli sodan aikana ollut siellä ja Stepanov oli siellä syntynyt. Hänen isänsä oli ollut sahatyöläinen Kontupohjan sahalla. Kontupohjan jälkeen matka suuntautui kohti Repolaa, ja allamme avautui mahtavan kaunis maisema. Koskematonta aarniometsää, kauniita kirkasvetisiä järviä, joita yhdisti pienois-Punkaharjun kaltaiset vesistöjen välissä kiemurtelevat kannakset. Maisemaa ihaillessani kysyin Stepanovilta, eikö olisi mahdollista ostaa kesähuvilatonttia. Stepanov, joka "Suomen syöjä -asenteestaan" huolimatta oli suhteellisen huumorintajuinen, yhtyi leikkiimme ja valitsi alla olevien hiekkarantaisten järvien koh-

dalla sopivia huvilatontteja, kääntyi Neuvosto-Karjalan presidentin puoleen kertoen suomalaisten vieraiden olevan kiinnostuneita ostamaan huvilatontteja. Karjalan presidentti, tiukkapipoinen puoluevirkailija, oli silmiinpistävän tosikkomainen ja kiusaantunut tehdystä esityksestä. Hän lupasi harkita asiaa ja päätyi ratkaisuun, ettei pyhää neuvostomaata voida myydä, mutta vuokrausvaihtoehto saattaisi olla mahdollinen. Asia jäi silleen, eikä siihen enää palattu.

Mahtavien Repola-alueen metsien ja järvialueiden jälkeen laskeuduimme Kostamuksen erämaahan raivatulle laskeutumisalueelle. Kauniin Jänisjärven rantaan oli pystytetty mahtava leirikylä.

Lentomatkan aikana kysyin Gosplanin varapresidentti Mišnikiltä, voisiko hän meille suomalaisille kertoa, kuinka keskusjohtoinen Gosplan itse asiassa toimii. Hän selosti asiaa laajalti ja laveasti, ja tulkki käänsi. Lopussa silmiin ilmestyi kurillinen pilke, hän nosti hartioitaan, levitti kätensä ja sanoi: "Hyvät herrat, olen kertonut teille, kuinka Gosplanin pitäisi toimia", ja räjähti mahtavaan naurun.

Asetuimme suuriin telttoihimme. Majoituin yhdessä Arvo Rytkösen kanssa. Meille esiteltiin aivan oman rajamme tuntumassa valtaisa rautamalmiesiintymä, jonka hyväksikäyttö sisältyi Gosplanin ja mustan metallurgian ministeriön hyväksyttyihin ohjelmiin. Me ihmettelimme ääneen, miksei Suomen puolella ollut vastaavaa, kun aivan rajan tuntumassa Ruotsinkin puolella olivat mahtavat Jällivaaran malmiesiintymät. Meitä hieman harmitti ja maallikkogeologeina ihmetytti,

kuinka aivan rajamme tuntumassa molemmin puolin sekä Ruotsissa että Neuvostoliitossa oli mahtavat rautamalmiesiintymät, mutta meidät oli luoja tässä suhteessa unohtanut.

Arvotukseksi on jäänyt, kuinka isäntämme olivat onnistuneet saamaan täydellisessä erämaassa sijaitsevalle Jänisjärvelle pienen hinaajan, mutta siinä se oli rantaan kiinnitettynä. Jänisjärvi oli uskomattoman kaunis järvi, hiekkarannat ja niin kirkas vesi, että sen hiekkapohja näkyi monen metrin syvyyteen. Arvo Rytkönen, joka oli suorastaan maanisuuteen asti intoutunut kalastaja, oli tuonut mukanaan kalastusvälineet, ja niinpä lähdimme koettamaan onneamme pikku hinaajalla. Tuntui, ettei järvellä ollut koskaan kalastettu. Ylös nousi yksi toisensa jälleen mahtavampia kyrmyniskaisia ahvenia, olipa joukossa jokunen järvitaimenkin. Kalakaveriksi liittyi seuraamme myös Mišnik, joka aivan kohtuullisella englannin kielen taidollaan kertoi jutun toisensa jälkeen. Seuraavana aamuna jo kello viisi heräsin siihen, että Arvo rytyytteli olkapäästä, ja niin piti taas lähteä kalalle. Hinaajan miehistöä ei ollut näköpiirissä, ja heittelimme vieheitämme rannalta kahlaten avojaloin pehmeässä hiekassa ja kristallinkirkkaassa vedessä. Sellaista ahvensaalista en ennen enkä sen koommin ole onnistunut saamaan. Matkan aikana ei Ahti Karjalainen liiemmin näyttäytynyt.

Kostamus-projektista tuli sitten tosi, ja se tarjosi monien vuosien ajan suomalaiselle rakennusteollisuudelle todellisen kultakaivoksen. Se ei johtunut yksinomaan siitä, että urakkasopimukset kilpailun puutteessa olivat edulliset. Suomalaiset

rakennusyritykset olivat pystyneet sulassa sovussa jakamaan työt keskenään. Vielä merkityksellisempää oli kuitenkin se, että ruplan ollessa sidottu Yhdysvaltojen dollariin, ja dollarin noustessa noina rakentamisvuosina noin neljästä markasta seitsemään markkaan yritykset saivat "ylimääräistä" kurssivoittoa ja rahaa tuli sisään kuin suokuokalla. Valitettavaa oli tietysti se, että verottajan pelossa nuo huikeat tulokset ja rahat pian hupenivat rakennusliikkeiden ryhtyessä ostamaan toisiaan, hankkimaan rakennusoikeuksia ja maata ja jopa levittäytymään uusille toimialoille, joista niillä ei ollut pienintäkään tajua. Huippu oli Perusyhtymä Oy, jonka hallintoneuvoston jäsenenä ja hallintoneuvoston puheenjohtajana myöhemmin toimin. Vuorineuvos Kauko Maijalan komennossa levittäydyttiin muun muassa metalliteollisuuteen ostamalla monien muiden ohella Auran Rautateollisuus Oy ja Valon Konepaja Oy. Tämä ekspansiivinen politiikka olikin koitua Perusyhtymän tuhoksi. Perusyhtymän todellisessa kriisivaiheessa jouduin vapauttamaan Maijalan tehtävistään, ja Pertti Paloheimon tultua hallituksen puheenjohtajaksi ja KOP:n puolesta Teppo Tabermannin hallituksen jäseneksi saimme uudeksi toimitusjohtajaksi Reino Hanhisen. Syntyi uusi YIT-yhtymäksi kutsuttu rakennusyritys, jonka Hanhinen varovaisella ja taitavalla johtamisellaan teki yhdeksi Suomen parhaista rakennusyrityksistä. Tätäkin kirjoittaessani voin todeta, että YIT-yhtymä on jarrupolkimen maestro, jonka tulos, vaikka tappiollinen, on muihin rakennusyrityksiin verrattuna aivan kohtuullinen.

Kostamuksen rakentamista koskeva raamisopimus ei kuitenkaan ollut sillä selvä, että herrat olivat tehneet matkan Kostamukseen. Päinvastoin kesti muutaman vuoden ennen kuin raamisopimus oli valmis puhumattakaan yksittäisistä urakkasopimuksista. Kostamusvaltuuskunta joutui moneen otteeseen matkustamaan Neuvostoliittoon, jossa suomalaisen osapuolen neuvottelukunnan puheenjohtaja oli Helge Haavisto, tuo uskomattoman taitava, huumorintajuinen, mutta kuitenkin eräällä lailla yksioikoinen, päämääräänsä hinnalla millä tahansa pyrkivä Rautaruukki Oy:n luoja. Vastapuolena oli jo mainitsemani herra Mišnik. Monista neuvottelutilanteista on erityisesti jäänyt mieleeni yksi. Se oli ajoitettu yhteen Suomen kauppavaltuuskunnan matkan kanssa. Kauppavaltuuskuntaa johti silloinen ulkomaankauppaministeri, vanha ystäväni Suomen Pankin tutkimuslaitoksen ajoilta, Jussi Linnamo. Saavuin työesteiden takia Moskovaan päivän muuta delegaatiota myöhemmin, ja vastassani oli Suomen Moskovan suurlähettiläs Björn Alholm, eräs parhaita vanhan koulukunnan isänmaallisia diplomaatteja. Hän oli huolestunut. Hän tunsi hyvin Suomen Pankin politiikan, ettei clearingtilin puitteissa Suomi myönnä luottoja Neuvostoliitolle, vaan maksut rakentuvat joko etukäteismaksujen tai kaupan yhteydessä sovittavien käteismaksujen pohjalle.

Olimme aina pitäneet tiukasti kiinni tästä periaatteesta, joka meille ja ennen kaikkea suomalaiselle teollisuudelle oli erittäin edullinen. Maksoivathan venäläiset esimerkiksi laivatoimitusten

osalta aina ennakkomaksuja ja Neuvostoliiton järjestelmästä johtuen muitakin juoksevia maksuja yleensä etupainoisesti. Se johtui useimmiten siitä, että kalenterivuoden päättyessä neuvostoliittolainen osapuoli totesi, että Gosplanin ja Gospankin antamia määrärahoja uhkasi jäädä käyttämättä. He kiirehtivät suorittamaan maksujaan, koska uhkana oli, että seuraavan vuoden määrärahoja leikataan. Tällä kertaa kuitenkin olimme Suomessa päätyneet ratkaisuun, koska Kostamus-projekti oli meille uskomattoman tärkeä ja kun venäläiset olivat kerta toisensa jälkeen vaatineet rahoitusta, että myönnämme heille vaatimattoman symbolisen rahoitusluoton clearingjärjestelmän ulkopuolella. Jotta ennakkotapaus vältettäisiin, oli sovittu, että luotonmyöntäjä ei olisi Suomen Pankki, ja niin päädyttiin ratkaisuun, että Postipankki myöntää 30 miljoonan luoton käyvällä korolla.

Näillä valtuuksilla matkustin sitten Moskovaan, ja asetuin tuttuun National-hotelliin, en kuitenkaan huoneeseen 101, jonka oli Haavisto valloittanut itselleen. Alholmin sanoma oli yksinkertaisesti se, että edellisen päivän neuvotteluissa oli hyvää tarkoittava ministeri Linnamo tullut luvanneeksi, että Suomi myöntää huomattavan luoton alhaisella korolla. Täsmällistä summaa ei kuitenkaan ollut mainittu, ei liioin korkoa. Hotelliin tultuani olin ymmälläni, ja muun seurueen tavattuani emme katsoneet voivamme avoimesti puhua tuossa kuuluisassa huoneessa, koska olimme varmoja, että piilomikrofoneja oli riittävästi sijoitettu eri puolille. Niinpä lähdin kävelylle

yhdessä Rautaruukin varatoimitusjohtajan Härkösen kanssa pohtimaan tilannetta, ja tulimme tulokseen, ettei muu auta – niin hankalaa kuin se olisikin – kuin kiistää ministerin lupaukset.

Koitti neuvottelupäivä ja asetuimme normaaliasetelmaan neuvotteluosapuolet vastakkain pitkän pöydän ääressä, jonka keskellä oli rivistössä kivennäisvesi- ja limonadipulloja. Suomen puhetta johti ministeri Linnamo. Tulimme asiakohtaan, joka koski Neuvostoliiton esitystä luoton saamiseksi. Neuvostoliittolaisen osapuolen puheenjohtaja kääntyi puoleeni todeten ministeri Linnamon edellisenä päivänä luvanneen järjestää alhaisella korolla huomattavan luoton, ja nyt vaadittiin täsmennystä. Tilanne oli minun kannaltani vähintäänkin kiusallinen, koska minulla ei ollut tilaisuutta ministerin kiireiden takia etukäteen hänen kanssaan keskustella. Mutta ei siinä mikään auttanut. Totesin ykskantaan, etten tiedä mitä rahoja herra ministerillä on käytössään, mutta ne rahat, jotka minulla on tarjolla ovat 30 miljoonaa käyvällä korolla. Tuli hetken kiusallinen hiljaisuus, eikä kukaan pyytänyt puheenvuoroa. Neuvostoliiton edustajat ilmeisesti oivalsivat tilanteen arkaluontoisuuden, rahoituskysymys sivuutettiin pitemmittä puheitta ja lupaukseni merkittiin protokollaan.

Suomen neuvotteluvaltuuskunta, siis yhdistetty Kostamus-työryhmä ja kauppavaltuuskunta, joiden molempien jäsen olin, siirtyi seuraavana päivänä Zavidovoon, tuolle keskuskomitean aidatulle metsästysalueelle, jonne majoituimme vapaan seurustelun merkeissä. Tyypillinen venäläinen

lounas alkuruokineen ja ryyppyineen sekä monine puheineen. Ministeri piti puheen, joka meistä muista suomalaisista oli hieman liian lipevä ja mielistelevä. Puheen päättyessä oli nautittu jo erinäisiä votkaryyppyjä ja Lasse Kirves kilisti lasiaan ja nousi seisomaan aloittaen laulun "Eikä me olla veljeksiä, vaikka me ollaan kahden...", johon koko muu suomalainen joukko täysin rinnoin yhtyi. Kun venäläiselle osapuolelle laulun sanat oli suomennettu, nousi varaministeri Manžulov tyylikkäästi pystyyn ja kiitti votkaryyppyn saattelemana suomalaisia osapuolia erinomaisesta laulusta. Eivät hekään olleet liian innokkaita, olivat ehkä suorastaan kiusaantuneita liiallisesta nöyristelystä. Todettakoon, että emme koskaan ole Linnamon kanssa asiaan palanneet ja ystävyytemme on toki jatkunut, vaikka minä taisin eräässä vaiheessa kutsua häntä rumalla nimellä.

Kostamuksen ja monien muidenkin asioiden takia jouduin matkustamaan Moskovaan vähän väliä. Eräs matka ja erityisesti sen jälkipeli on jäänyt mieleeni. Ministeri Olavi J. Mattila pyysi minut kerran mukaansa neuvotteluihin Moskovaan. Oli kysymys joko Valmetin laiva- tai paperikonetoimituksesta. Mattilan tapana oli matkustaa Nordairin Falćon-jetillä, joka oli saanut poikkeuksellisesti laskeutumisluvan Vnukovon kentälle. Koko keskustelun aikana ei rahoituksesta juuri montakaan sanaa lausuttu, joten hämmästykseni oli suuri, kun matkan jälkeen eräänä päivänä pääjohtaja Koivisto kutsui minut luokseen, ja antoi nähtäväkseni tasavallan presidentti Kekkosen hänelle toimittaman muistion, jonka Olavi J. Mattila oli laatinut yhteisen Moskovan-matkamme tuloksena. Siinä väitettiin minun luvanneen neuvostoliittolaiselle ostajalle huomattavan luoton. Kiistin asian täyttä perää vailla olevana, enkä voinut lainkaan ymmärtää, mistä oli kysymys, enkä tänä päivänäkään tiedä, kuinka tuollainen väite voitiin esittää. Joka tapauksessa kirjoitin oman muistioni asioiden kulusta ja lähetin sen Kekkoselle ja myös tiedoksi Mattilalle. Hän puolestaan laati vastamuistion jälleen Kekkoselle ja tiedoksi minulle. Ja näin muistioiden vaihto jatkui, kunnes eräänä päivänä Mattila soitti ja pyysi päästä puheilleni.

Tapansa mukaan hän tuli myöhästyneenä ja pyysi änkyttäen anteeksi todeten kaiken perustuvan väärinkäsitykseen ja kehui minua samalla reiluksi, kun olin avoimesti ottanut asian käsittelyyn. Tuon keskustelun jälkeen kirjoitin vielä yhden muistion Kekkoselle todeten meidän Mattilan kanssa sopineen asian todettuamme kaiken perustuneen väärinkäsitykseen. Itsenäisyyspäivän vastaanotolla linnassa tervehtiessäni Kekkosta hän katsoi minua pilke silmäkulmassa ja kysyi: "Vieläkös sinä käyt kirjeenvaihtoa Mattilan kanssa?"

Minun tehtäviini Suomen Pankissa kuului myös ulkomaisten luottolupien myöntäminen. Silloin vallinneen valuuttasäännöstelyn aikana kuusi kuukautta lyhyemmät tavaraluotot puolin ja toisin olivat ilman erityistä lupaa sallittuja, mutta sitä pidemmät toimitusluotot tai puhtaat rahoitusluotot vaativat Suomen Pankin luvan. Luotonpyytäjien trafiikki olikin valtaisa. Asiaansa kävivät

esittämässä niin yritykset kuin pankit asiakkaittensa puolesta. Kun Suomen luottokelpoisuus oli tuolloin yksi parhaista maailmassa, miltei jokapäiväisinä vieraina olivat myös ulkomaisten pankkien ja pankkiiriliikkeitten edustajat, jotka olivat etsimässä mandaattia järjestää luottoa valtiolle, Helsingin kaupungille tai johonkin normaalia suurempaan investointiin kotimaassa. Noina vuosina opinkin tuntemaan melkein kaikki ulkomaisten pankkiiriliikkeiden edustajat, joista eräistä tuli hyviä ystäviäkin. Näistä suhteista oli paljon apua silloin, kun siirryin Kansallis-Osake-Pankin pääjohtajaksi.

Neste Oy oli tilannut Japanista kaksi suurta öljynkuljetusalusta, josta tilauksesta saimme lukea sanomalehdestä ilman, että pankin kanssa olisi rahoituksesta etukäteen sovittu. Kontrahtiin oli onneksi kirjattu aivan oikein, että sopimuksen voimaanastumisen edellytyksenä oli Suomen Pankin lupa pitkäaikaisen toimitusluoton ottamiseksi. Nesteen suunnittelema alushankinta oli herättänyt laajaa huomiota muun muassa Ruotsissa ja Tanskassa. Siellä pelättiin, että niin suurten alusten tuleminen Tanskan salmien läpi Suomenlahdelle merkitsee suurta ympäristöriskiä. Se ei kuitenkaan ollut pankin kielteisen päätöksen perusteena. Pääjohtaja Mauno Koivisto oli tuolloin virkavapaana valtioneuvoston jäsenenä, ja pääjohtajan virkaa vt:nä hoiti Aarre Simonen. Tulimme yhteisen tuumailun jälkeen siihen tulokseen, että Nesteen anomus oli evättävä. Syynä oli Neste Oy:n määräävä asema Suomen öljymarkkinoilla, ja laivatilausten salliminen olisi poistanut kaiken

kilpailun ja antanut myös määräävän aseman öljynkuljetuksissa.

Arvelimme kuljetusmonopolin tarjoavan sellaisen hinnoittelumahdollisuuden, jonka avulla Nesteen mahtavat tulokset saataisiin oman omistajansa, verottajan, ulottamattomiin, kun kalliit laivat antaisivat huomattavat poisto-oikeudet. Emme pitäneet verotusnäkökohtia riittävän painavana syynä ja halusimme, että Suomeen suuntautuvien öljyntoimituksien pitäisi kilpailusyistä osittain tapahtua myös vieraalla kölillä. Arvata saattaa, ettei Raade hevin tähän päätökseen alistunut. Lehdistö kirjoitti asiasta ja moitti pankkia monisanaisesti, olihan se aikaisemmin antanut luvat Nordellille eli Salora Oy:lle ja vuorineuvos Aarnion Palkki Oy:lle hankkia öljytankkerit, tosin huomattavasti pienemmät kuin ne, joista nyt oli puhe. Raaden oli vaikeata sulattaa tämä päätös. Olihan hän tottunut siihen, että hänen tahtonsa oli laki. Raaden kunniaksi on todettava, ettei hän ollut pitkävihainen, ja vuosien aikana tulimme minun arvioni mukaan suhteellisen hyvin toimeen. Olihan hän Kansallis-Osake-Pankin hallintoneuvoston ja sen tarkastusvaliokunnan jäsen ja tässä ominaisuudessa valitsemassa minua Kansallis-Osake-Pankin pääjohtajaksi.

Ilman voimakastahtoista ja dynaamista vuorineuvos Uolevi Raadetta ei maahan olisi saatu omaa öljynjalostuskapasiteettia eikä siihen liittyvää petrokemiallista teollisuutta. Nesteen merkitys suomalaiselle elinkeinoelämälle oli kuitenkin paljon mittavampi. Kun suurin osa raakaöljystä tuotiin Neuvostoliitosta, tuo tuonti loi clearingti-

lin kautta Neuvostoliitolle sen ostovoiman, jolla se toi Suomesta laivanrakennusteollisuuden, koneteollisuuden ja kulutustavarateollisuuden tuotteita kasvavassa määrin. Erittäin selvästi tämä kävi ilmi niin sanottujen öljykriisien aikana, jolloin raakaöljyn hinnat nousivat taivaisiin ja yleisesti ennustettiin pysyvän energiapulan kauden koittaneen maailmaan. Kun suurin osa muusta maailmasta joutui kohonneiden öljynhintojen takia taloudelliseen taantumaan ja huomattavat kauppatasevajaukset kasvoivat teollistuneessa maailmassa OPEC-maiden eduksi, kasvoi Suomen vienti Neuvostoliittoon käsittäen yhä enemmän ja enemmän erilaisia tuotteita. Neuvostokaupan ansiosta Suomen kauppatase pysyi kunnossa ja varsinkin pienempi ja keskisuuri teollisuus laajeni tyydyttääkseen kasvavan neuvostokysynnän. Tekstiili- ja kenkäteollisuus, lastenruoka- ynnä muu tuotanto ja vienti lisääntyivät. Kun tuo vienti sitten romahti, romahti sen mukana myös Suomen talous ja ajautui nykyiseen kriisiin. Hyvin pitkään oli Neste Oy kuitenkin eräänlainen Suomen taloudellisen kasvun kantoalus.

Viimeinen episodi Nesteen tankkerijupakassa näyteltiin sitten, kun japanilaisen telakan edustajat tulivat Suomeen ajamaan asiaansa Suomen Pankkiin. Aarre Simonen antoi minulle tuon tapaamisen varalta ohjeen: "Hommaa riittävä määrä pyyheliinoja miesten huoneeseen, koska saatuaan kielteisen päätöksen ne tekevät kuitenkin harakirin." Mitään sellaista ei kuitenkaan tapahtunut ja pyyheliinat jäivät käyttämättä.

Eräänä päivänä tuli luokseni työhuoneessani

usein vieraillut Kansallis-Osake-Pankin johtokunnan jäsen Olli Kaila. Hänen asiansa oli tavanmukainen. Jokin KOP:n asiakasyritys tarvitsi ulkomaista lainaa. Olli Kaila oli Suomen ulkoasiainhallinnon kouluttama kielitaitoinen, todellinen herrasmies, joka oli paneutunut syvällisesti pankkitoimintaan ja omasi laajat kontaktit kansainväliseen finanssimaailmaan. Hänen asiakasyritystensä puolesta esittämät luottopyynnöt olivat miltei poikkeuksetta aina kohtuulliset ja hyvin perustellut, joten niihin oli helppo myöntyä. Tällä kertaa luottoa pyydettiin Oulu Oy:lle, joka suunnitteli suuren höyryvoimalaitoksen rakentamista. Luottotarpeen motiivi oli kuitenkin varsin läpinäkyvä. Oulu Oy oli suuri markkinasellun valmistaja ja myyjä, ja markkinasellun hinnat seurasivat liioitellen kulloistakin markkinatilannetta. Välillä ne olivat taivaissa, ja yhtiöt hankkivat roppakaupalla rahaa, välillä taas hinnat painuivat alamaihin ja yhtiöt kävivät tappiolla.

Moniin Kauppakorkeakoulusta valmistuneisiin ekonomipolviin oli erinomaisen ja hieman orginellin professori Martti Saarion ansiosta iskostunut käsitys, että veroja täytyy kaikin keinoin välttää. Keinoja oli joko varastojen kasvattaminen tilikauden lopulla, jotta voitaisiin tehdä riittävät varastovaraukset tai sitten poistojen saamiseksi piti investoida. Kun noususuhdanteen hyvissä menekkiodotuksissa ei selluvarastoja kyetä lisäämään eikä raakapuuvarastojakaan, jää ainoaksi keinoksi jonkin suuren investoinnin tekeminen. Tilataan laiva, joita Oulu Oy:llä jo oli. Näin ratkaisuksi vero-ongelmaan oli keksitty höyryvoi-

malaitoksen rakentaminen. Oulu Oy:n luotto-anonus tuli hylätyksi. Päätös, jonka Olli Kaila ilmeisesti hyvin tajusi, mutta yhtiön edustajat sitä huonommin. Viikon kuluttua sainkin vastaanottaa kokonaisen lähetystön. Oulu Oy oli Kajaani Oy:n ja Veitsiluoto Oy:n puoleksi omistama. Seurueeseen kuuluivat Oulu Oy:n toimitusjohtaja Merikanto, Veitsiluoto Oy:n vuorineuvos Pelkonen, Kajaani Oy:n toimitusjohtaja vuorineuvos Mikko Tähtinen sekä molempien omistajayhtiöiden puheenjohtajat V. J. Sukselainen ja Tauno Angervo, joista toinen oli vuorottelujärjestyksen mukaan myös Oulu Oy:n hallintoneuvoston puheenjohtaja. Tämäkin arvovaltainen seurue joutui tyhjin toimin lähtemään pankista.

Kun muutama viikko tuon tapaamisen jälkeen ilmoitettiin, että Pohjolan toimitusjohtaja varatuomari Tauno Pietari Angervo on pyytänyt tapaamista, olin varautunut Oulu Oy:tä koskevaan jatkokäsittelyyn. Toisin kuitenkin kävi. Pitemmittä puheitta Angervo kävi asiaan ja ilmoitti siirtyvänsä 65 vuotta täytettyään seuraavan vuoden huhtikuussa eläkkeelle ja tiedusteli, olinko valmis hänen seuraajakseen. Vastaväitteeni, etten tiedä vakuutuksista juuri mitään, hän tyrmäsi suorasukaiseen tapaansa, että on parempi, etten tiedäkään. Pyysin miettimisaikaa, koska tällä kertaa halusin mahdollisesta muutoksesta keskustella myös vaimoni kanssa.

Päätös ei ollut helppo. Olinhan muutaman vuoden välivaihetta lukuun ottamatta ollut Suomen Pankissa eri tehtävissä viimeksi johtokunnan jäsenenä yli 14 vuotta. Nautin työstäni ja viihdyin

erinomaisesti, enkä koskaan ollut edes ajatellut poislähtöä. Työtehtäväni oli mielestäni kaikista kiinnostavin pankissa, sain jatkuvasti tavata uusia mielenkiintoisia ihmisiä niin koti- kuin ulkomaillakin. Esimieheni Mauno Koivisto luotti alaiseensa ja antoi hyvin vapaat kädet toimimiselle. Johtokunnassa oli kotimaan rahamarkkinoista ja rahapolitiikasta vastuussa oleva hyvä ystäväni valt.tri Heikki Valvanne, jonka kanssa edelleen istuimme silloin tällöin iltaa Ukko Munkissa pohtien niin pankin kuin koko maan talouden ongelmia. Muina kollegoina olivat sitten Aarre Simonen ja Päiviö Hetemäki, joilla ei ollut mitään ambitioita tulevaisuutta ajatellen. Ahti Karjalaista tuskin koskaan näin. Silloinkin, kun hän ei sattunut olemaan mukana hallituksessa, ei hän juurikaan osallistunut pankin jokapäiväiseen työskentelyyn. Johtokunnan yhteisillä lounailla, joilla monet asiat esiteltiin ja käsiteltiin, ei häntä juuri näkynyt. Hän istui jossakin johtokunnan pikku kabinetissa aterioimassa jonkun puoluetoverinsa tai muun poliitikon kanssa.

Ystäväni ja saarikollegani Timo Helelän kanssa yhteistyö oli moitteetonta ja hänenkin kanssaan pohdimme monia taloutemme ongelmia. Alaisiani olivat valt. maisteri Jouko Voutilainen ja ekonomi Jorma Aranko. Jouko Voutilaisen oli Klaus Waris löytänyt EEC:n (Economic Commission for Europe) sihteeristöstä Genevessä. EEC oli YK:n alainen, ennen kaikkea idän ja lännen taloussuhteisiin erikoistunut laitos. Kielitaitoinen Voutilainen oli oman alansa asiantuntija. Ulkomaiset luottoasiat hän hoiti suvereenisti

ja piti Suomen "private placement-" ja "bondimarkkinajonot" moitteettomassa järjestyksessä. Private placementillä tarkoitettiin luottoa, jota ei liikkeellelaskun jälkeen noteerattu ja myytiin joillekin institutionaalisille sijoittajille, jotka pitivät ne salkuissaan juoksuajan loppuun asti. Lupia ulkomaisten yleisölainojen, kuten obligaatiolainojen liikkeellelaskuun annettiin säästeliäästi. Luvan saajia olivat valtion ja Helsingin kaupungin ohella vain parhaat suomalaiset vientiyritykset ja kiinnitysluottolaitokset. Klaus Wariksen luoman säännön mukaan lupaa ulkomaisen luoton ottamiselle ei pidä antaa sellaiselle, joka ei omilla vientituloilla kykene kattamaan valuuttariskiä. Ainoa poikkeus tähän sääntöön oli muistaakseni Kesko ja kerran eräille kaupungeille myönnettiin lupa yhteisen valuuttaluoton liikkeellelaskuun.

Oli myös tärkeätä, ettei kovin monia luottolupia myönnetty samanaikaisesti tai kovin lyhyen ajan sisällä, sillä vaarana oli liian suuri suma suomalaisia luottoja. Se saattaisi vaikuttaa heikentävästi luottoehtoihin tai jo liikkeellä olevien markkinaluottojen hintoihin jälkimarkkinoilla. Pankki pitikin liikkeellelaskijoiden joukkoa kurissa ja valvoi tiukasti, että lainaehdot säilyivät kohtuullisina. Monet ulkomaiset pankkiiriliikkeet ja myös suomalaiset pankit olivat kriittisiä. Niiden mielestä valvonta oli liian tiukkaa. Jouko Voutilainen piti kuitenkin jononsa hyvässä kurissa ja järjestyksessä, ja pankki saikin monia kiitoksia kansainvälisiltä järjestöiltä ja instituutioilta kuten Maailmanpankilta, Valuuttarahastolta ja BIS:ltä (Bank for International Settlements Base-

lissa). Joukolla oli valitettavasti harminaan suomalaisten tavallinen kansantauti, jonka takia en viime vuosina uskaltanut lähettää häntä yksin ulkomaille. Vika ilmeisesti paheni pankista lähdettyäni, koska seuraajani Pentti Uusivirran aikana Jouko siirtyi eläkkeelle.

Jorma Arangon tehtävänä taas oli pankin valuuttavarannosta ja sen sijoittamisesta huolehtiminen sekä päivittäisen valuuttapolitiikan hoito. Pankkiin tullessani rakentui kansainvälinen valuuttajärjestelmä edelleen sodanjälkeiselle niin sanotulle Bretton Woods -sopimukselle, ja valuuttajärjestelmän toimivuuden hoitajana oli Kansainvälinen Valuuttarahasto Washingtonissa. Kaikkien valuuttojen pariarvo eli perusarvo oli sidottu Yhdysvaltojen dollariin tai kultaan. Yhdysvaltojen keskuspankki, Federal Reserve System piti yllä valuuttarahaston jäsenmaiden välistä kultakantaa siten, että se oli sitoutunut sekä ostamaan että myymään kiinteään 32 dollarin unssihintaan kultaa, jos ostajana tai myyjänä oli joku Valuuttarahaston jäsenmaan valtiovarainministeriö tai keskuspankki. Tämän pariarvon molemmin puolin saivat yksittäiset valuutat päivänoteerauksissaan vaihdella varsin ahtaissa rajoissa. Käytännössä se merkitsi, että johonkin muuhun valuuttaan kuin dollariin nähden vaihteluväli saattoi olla kaksinkertainen.

Devalvaatio tai revalvaatio tarkoitti uuteen pariarvoon siirtymistä, mikä edellytti Kansainvälisen Valuuttarahaston lupaa. Todellista vallankumousta merkitsikin presidentti Nixonin ilmoitus elokuun 8. päivänä 1972, että Yhdysvallat luopuu

kultasidonnaisuudesta ja että dollari saisi itse hakeutua oikealle tasolle suhteessa muihin valuuttoihin. Näin oli kertaheitolla luovuttu kultaan sidotuista, kiinteistä valuuttakursseista.

Suomi oli ymmärtääkseni ensimmäinen maa, joka kehitti valuuttaindeksijärjestelmän korvaamaan entisen dollaripariteetin. Loimme pankissa järjestelmän, johon tärkeimmät Suomen ulkomaankaupan laskutusvaluutat otettiin indeksipainoina mukaan ja perustettiin uusi indeksipariarvo, jonka peruslukeman 100 molemmin puolin päivänoteeraukset saivat edelleen verraten ahtaissa rajoissa liikkua. Samanlaisen indeksijärjestelmän omaksuivat sitten eräät muutkin maat. Jorma Arangon tehtävänä oli valuuttaa joko ostamalla tai myymällä Suomen markkoja vastaan huolehtia siitä, että vaihtelualueen rajoissa jatkuvasti pysyttiin. Jorma Aranko oli kutakuinkin heti ekonomiksi valmistuttuaan tullut nuorena miehenä Suomen Pankin palvelukseen, ja hoiti hänelle uskotut tehtävät hyvin ja suurella huolella. Viaksi hänelle voi laskea sen, että hän oli enemmänkin alaistensa johdettava kuin heitä johtava. Hän odotti aina, että esimies antaa hänelle tarkat toimintaohjeet. Sen jälkeen ei ollut epäilystäkään, etteikö tehtävä tullut suoritetuksi. Pian lähtöni jälkeen hänkin ilmeisesti jouduttuaan ristiriitaan uuden esimiehensä Pentti Uusivirran kanssa jätti Suomen Pankin siirtyäkseen OKO:n palvelukseen, josta verraten pian Postipankkiin ja sen Lontoon tytärpankin johtoon. Tuo Lontoon-komennus, vaikka kestikin useita vuosia, ei tiettävästi ollut Postipankin kannalta erityisen onnistu-

nut, ja Aranko palasi Suomeen Pankkitarkastusviraston ylijohtajaksi, johon nimitykseen en ollut ihan syytön.

Kokous Keniassa

Viimeinen Valuuttarahaston ja Maailmanpankin vuosikokous, johon Suomen Pankista käsin osallistuin, pidettiin Nairobissa, Keniassa. Kokouksen avasi apinanhäntäviuhkaa heiluttava Kenyatta. Suomen viralliseen delegaatioon kuuluivat Mauno Koivisto, allekirjoittanut, seuraajakseni valittu ulkoministeriön kauppapoliittisen osaston päällikkö, vanha ystäväni Pentti Uusivirta, joka oli tullut pankkiin harjoittelijaksi, sekä silloinen valtiovarainministeri Johannes Virolainen, joka esitti yhteispohjoismaisen lausunnon, sekä Osmo Kalliala Valtiovarainministeriöstä. Paikalla oli "special guest" -tunnuksella myös liikepankkiemme edustajia, muun muassa Seppo Konttinen. Suomen Pankin tapana ei ollut maksaa aviopuolisoiden matkoja kansainvälisiin kokouksiin, niinpä Tellervo Koivisto ja vaimoni Anu saapuivat muutamaa päivää myöhemmin charterkoneella Globetrotterin ryhmämatkalaisina paikalle. Kokous sujui suuremmitta hälyittä Kenyatta Centeriksi kutsutussa upouudessa, tätä kokousta varten rakennetussa uhkeassa "palatsissa". Sen omistajaksi mainittiin Kenyattan puoliso, jonka väitettiin omistavan suurimman osan hallintorakennuksista ja vuokraavan niitä Kenian hallitukselle. Mene ja tiedä.

Nairobista lähdimme Koivistojen ja Seppo

Konttisen kanssa safarimatkalle, jonka päätepisteenä oli pylväiden päälle rakennettu hotelli "Tree Tops". Siellä Englannin kuningatar Elisabeth oli saanut kuulla isänsä, kuningas Yrjön kuolleen. Tämä hotelli oli rakennettu pienen lammen ääreen, jonne pimeän tultua eläimet tulivat sammuttamaan janoaan. Oli elämys seisoa suurten ikkunoiden äärellä gintonic-lasi kädessä ihailemassa norsuja, sarvikuonoja, kirahveja, seebroja, impaloita, jotka valonheittimien loisteessa rinta rinnan saapuivat sammuttamaan janoaan.

Olin ottanut viikon loman tämän matkan yhteydessä. Niinpä matkustimme Seppo Konttinen seuranamme yöjunalla Intian valtameren rannalle Mosambikiin, missä oli suuria lomahotelleja vieri vieressä. Yhtenä päivänä saimme oivan ajatuksen lähteä avomerikalastukseen ja vuokrasimme kieltämättä hieman arveluttavan näköisen pikku aluksen, jota hoiti kaksi pikimustaa poikaa. Vedimme vieheitämme veneen perässä pitkin Intian valtameren aallokkoa turvallisen matkan päässä rannan lähellä vaanivista riutoista, joihin aallot kumeasti jymisten ja vaahdoten iskivät.

Kalaonni ei meitä suosinut, eikä muukaan onni, sillä yhtäkkiä veneen moottori sammui eikä yrityksistä huolimatta lähtenyt uudelleen käyntiin. Aallot kuljettivat meitä vastaansanomattomasti kohti riuttoja. Veneessä oli parin hevosvoiman avuton lisämoottori, joka ruuvattiin kiinni veneen laitaan, mutta osoittautui, että bensaputki oli puhki. Ulos pursui polttoainetta, eikä moottori inahtanutkaan. Riutat sen kuin lähestyivät, ja vene keikkui voimattomana Intian valtameren aalloilla.

Oli suorastaan vaikea pysyä pystyssä. Vaimoni havaitsi mukana olevan radiopuhelimen ja kovan sanankäytön jälkeen sai mustan kapteenimme soittamaan ja pyytämään apua. Sanomamme kuuli näköetäisyyden päässä ollut upea kalastusvene, johon heitimme köytemme. Seuraavassa aallossa se räsähti poikki. Onneksi pelastajillamme oli kestävämpi köysi, ja näin meidät hinattiin lähtösatamaan, missä paikallinen veneenvuokraaja suosiolla maksoi rahat takaisin ja tarjosi lohdutusryypyt.

Suomen Pankin idänkaupan asioita oli vuosikymmenet varsin suvereenisti hoitanut Tapio Norkonmaa. Näiden vuosikymmenien ajan jatkuneet rasittavat matkat kaikkiin itäblokin maihin aina Kiinaa myöden olivat verottaneet hänen terveyttään siinä määrin, että hänen oli siirryttävä eläkkeelle. Paras hänen monista jutuistaan koski neuvottelua Kiinan ja Suomen välisessä kaupassa käytettävästä clearingvaluutasta. Kiinalaiset esittivät omaansa ja Norkonmaa puhui Suomen markan puolesta. Ratkaisu löytyi Maon punaisesta kirjasta, johon viitaten Norkonmaa siteerasi Maon sanontaa "antaa kaikkien kukkien kukkia". Niinpä valuutaksi sovittiin Suomen markka.

Eteen tuli kysymys, kuka Norkonmaan sijalle. Olimme perheittäin ystävystyneet saarinaapurimme, rakennushallituksen yliarkkitehti Aarne Nuortilan ja hänen diplomi-insinöörivaimonsa Railin kanssa, johon olin tutustunut jo lyhyen lisenssivirastokauteni aikana. Railista oli tullut itäblokin asioista vastaava johtaja Suomen Teollisuuden Keskusliittoon. Niinpä sanoista tekoihin,

ja Raili siirtyi osastopäälliköksi Suomen Pankkiin toimenaan itäiset asiat. Valintaa ei ollut syytä katua. Sittemmin tämä diplomi-insinööri ja kauppatieteiden maisteri siirtyi Kemian Keskusliiton toimitusjohtajaksi ja siinä ominaisuudessaan myöhemmin Kansallis-Osake-Pankin hallintoneuvostoon ja sen tarkastusvaliokunnan jäseneksi.

Syytä on Suomen Pankin aikaisista alaisistani vielä mainita Kari Nars, jonka menestys Helsingin Osakepankin toimitusjohtajana ei muodostunut kovin pitkäaikaiseksi, kun pankki katosi hänen altaan Suomen Yhdyspankin syliin. Oli myös hyvin nuori mies, joka ei ollut edes suorittanut asevelvollisuuttaan, Matti Vanhala, jonka pestasin pankkiin. Hän on täyttänyt lupauksensa ja on nykyisin Suomen Pankin johtokunnan jäsen.

Päätöksenteko lähdöstä ja siirtymisestä Pohjolaan oli vaikea. Houkuttimena oli tietysti uudet haasteet, joita en ole koskaan kaihtanut ja kieltämättä myös palkka, joka oli Suomen Pankin johtokunnan jäsenen palkkaa huomattavasti parempi. Neljänkymmenenviiden vuoden iässä on vielä riittävästi kunnianhimoa jäljellä. Olin kuitenkin ollut vakuuttunut siitä, että olin tullut Suomen Pankissa karriäärini päätepisteeseen. Kuvittelin mielessäni, että pankin pääjohtajuuden ovet aukeavat vastaisuudessa vain poliitikoille. Mauno Koiviston valinta oli saanut minut siitä vakuuttuneeksi. Olisinkin varmasti ollut tässä arviossa oikeassa, ellei Ahti Karjalainen olisi lopullisesti sortunut viinaan, ja kuin sattuman oikusta tehtävä lankesi poliittisesti sitoutumattomalle ammattimiehelle Rolf Kullbergille.

Olin käynyt kertomassa jo helmikuussa 1973 Mauno Koivistolle aikomuksestani jättää keskuspankki ja siirtyä Vakuutusosakeyhtiö Pohjolan leipiin. Hän ei suinkaan tuntunut ilahtuvan asiasta, ja niin hänen pyynnöstään jäin vielä yli puoleksi vuodeksi pankkiin, vaikka minut olikin nimitetty syntymäpäivänäni 27. maaliskuuta Pohjolan uudeksi toimitusjohtajaksi. Nimitystä koskevan ilmoituksen sain sähkeitse New Yorkiin, missä satuin silloin olemaan virkamatkalla. Lopullinen siirtymiseni lykkääntyi sitten vuoden 1974 alkuun.

Läksiäisiäkin tavan mukaan tietysti pidettiin. Työtoverini olivat järjestäneet ikimuistettavan tilaisuuden, ja mieleenpainuvaksi muistoksi jäi käsitys, että he olivat vilpittömästi pahoillaan. Suomen Pankin johtokuntakin, perinnettä noudattaen, järjesti erojaiset, joissa johtokunnan jäsenet aviopuolisoineen olivat läsnä. Koitti se hetki illasta, jossa kaikki odottivat pääjohtajan lausuvan pari hyvin valittua kiitoksen sanaa, mutta puhetta ei vain kuulunut. Niinpä Tellervo joutui aikansa nykimään puolisoaan hihansuusta, jotta hän ymmärtäisi mitä protokolla tässä kohdin edellytti. Mauno nousi tapansa mukaan hieman vaivautuneesti pystyyn ja sieppasi suureen kouraansa etukäteen hankitun hopeatuopin, ojensi sen minulle ja pitemmittä puheitta tokaisi: "Tos on." Eikä sen enempää.

Pohjola-yhtiöt

Vahinkovakuutusosakeyhtiö Pohjola oli maan suurin ja kiistatta vaurain vakuutusyhtiö. Sen tytäryhtiöinä olivat Tapaturmavakuutusosakeyhtiö Kullervo ja Matkavakuutus Oy Eurooppalainen, ja näiden kaikkien toimitusjohtajaksi tulin yhdellä iskulla. Yhdessä Keskinäisen Henkivakuutusyhtiö Suomi-Salaman kanssa Pohjola omisti enemmistön maan suurimmassa eläkevakuutusyhtiössä Ilmarisessa. Kun joukkoon vielä liitetään kotimaista jälleenvakuutusta harjoittanut Osmo, oli kuvio muutoin selvä paitsi, että Keskeytysvakuutusosakeyhtiö Otson johtokuntaan jouduin myös. Sehän oli yhtiö, jonka Sampo, Teollisuusvakuutus, Vakuutus Oy Fennia ja Pohjola omistivat yhdessä yhtä suurin osuuksin.

Ennen alalle siirtymistäni oli vakuutusalalla 1970-luvun alussa tapahtunut yritysrakenteissa muutoksia. Vanhasuomalaisten ja nuorsuomalaisten keskinäiset riidat tämän vuosisadan ensimmäisellä kymmenluvulla olivat johtaneet Keskinäisen Henkivakuutusyhtiö Suomen hajoamiseen, kun siitä osa irrottautui omaksi yhtiöksi nimeltä Keskinäinen Henkivakuutusyhtiö Salama. Tätä keskinäistä kilpailua ja erillään oloa jatkui aina

1970-luvun alkuun, jolloin ne uudelleen yhdistyivät ja syntyi Keskinäinen Henkivakuutusyhtiö Suomi-Salama. Kun sekä Suomi-yhtiö että Salama olivat molemmat olleet suuria Pohjolan omistajia, johti yhdentyminen siihen, että uuden yhtiön omistusosuus Pohjolassa lähenteli 40 %. Pohjolan toiseksi suurin omistaja oli sitten Kansallis-Osake-Pankki, ja nämä omistajat hallitsivat enemmistöä Pohjolan osakepääomasta. Keskinäiset vakuutusyhtiöt Sampo ja Tarmo yhdistyivät niin ikään ja tuloksena oli maksutuloltaan Pohjolan veroinen uusi vahinkovakuutusyhtiö Sampo-Tarmo. Pohjolan harmiksi tämä uusi yhtiö ajoi maksutulon suuruudessa Pohjolan ohi sellaisessa merkittävässä vakuutuslajissa kuin liikenne- ja autovakuutus. Todettakoon vielä, että kun 1960-luvun alussa tuli uusi pakollinen työeläkejärjestelmä voimaan, sen hoito uskottiin toisin kuin valtaosassa muita maita yksityisten eläkevakuutusyhtiöiden haltuun. Tällöin perustettiin muun muassa Eläkevakuutusosakeyhtiö Ilmarinen, jonka omistajiksi tulivat Pohjola, Suomi-yhtiö ja Salama sekä eräiden pikkuyhtiöiden ohella myös Sampo-Tarmo. Suomi-yhtiön ja Salaman yhdentymisen tuloksena tästä yhtiöstä tuli myös Ilmarisen suurin omistaja, ja kun tuohon ryhmään vielä laskettiin Pohjola mukaan, omistivat ne yhdessä noin 70 % Ilmarisesta Sampo-Tarmon osuuden ollessa noin 25 %:n suuruinen.

Vakuutusala oli voimakkaasti järjestäytynyt. Vakuutusyhtiöiden Keskusliiton ohella oli jokaisella vakuutuslajilla oma yhdistyksensä ja liittonsa. Oli Liikennevakuutusyhdistys, autovakuutus-

liitto, tapaturmavakuutusyhdistys, vahinkovakuutusyhdistys jne., todellinen liittojen ja yhdistysten viidakko, jossa yhtiöiden toimihenkilöt viettivät runsaasti aikaa. Niissä sovittiin yhteisesti noudatettavista vakuutusehdoista ja tariffeista, minkä lisäksi lakisääteisten vakuutuslajien kuten liikennevakuutuksen ja tapaturmavakuutuksen tariffit piti alistaa myös sosiaali- ja terveysministeriön vakuutusosaston vahvistettavaksi.

Yhtiöiden järjestöjensä välityksellä toteuttaman tariffi- ja ehtoyhteistyön tuloksena ei varsinaista hinta- tai ehtokilpailua esiintynyt. Näin kyettiin kotimainen vakuutusliike pitämään jatkuvasti kohtuullisen kannattavana. Varsinaiset kannattavuusongelmat syntyivät vasta kansainvälisessä jälleenvakuutusliikkeessä, jossa hintakilpailu oli todella kovaa, ja jossa vakuutettavaksi hyväksyttävien jälleenvakuutussopimusten oikea riskiarviointi ja valinta olivat suurta ammattitaitoa vaativaa.

Sellaiset vakuutuslajit kuin tapaturma- ja liikennevakuutus henkilövahinkojen osalta olivat voimakkaasti rahastoivia. Näiden lajien maksutulosta oli vuosittain sosiaaliministeriön valvomien laskentaperusteiden mukaan tehtävä varaukset tulevien vahinkojen korvaamiseksi. Merkitsihän korvausvelvollisuus esimerkiksi tapaturman sattuessa elinkoron maksamista tapaturman uhreille jopa vuosikymmenien ajan. Kaikissa muissakin vakuutuslajeissa jouduttiin erityisten säännösten mukaan suorittamaan rahastointia. Ulkomaisessa jälleenvakuutuksessa vakuutuslajista riippuen jouduttiin noudattamaan varsin tiukkoja rahastoin-

tisääntöjä. Oman erikoisuutensa muodosti sitten niin sanottu tasausvaraus, joka kohdistui koko liikkeeseen, joskin lajikohtaisesti. Sen tarkoituksena oli tasata suurvahinkoisten vuosien korvausmenoa vähävahinkoisten vuosien kanssa. Jos korvausmeno ei yhtenä vuonna yltänyt menneiden vahinkovuosien korvausmenon keskiarvoon, saatiin erotus siirtää verovapaasti niin sanottuun tasausvaraukseen, ja sitä sitten voitiin purkaa vuosina, jolloin todellinen korvausmeno ylitti tuon keskiarvon. Tämä järjestelmä, joka oli ainutlaatuinen maailmassa, johti näin korvausmenojen tasaamiseen, eikä yksi vaikea vahinkovuosi päässyt turmelemaan yhtiöitten tulosta.

Kuvaamani tariffi- ja ehtoyhteistyön ulkopuolella oli Keskinäinen Vahinkovakuutusyhtiö Teollisuusvakuutus, joka oli teollisuuden "omistama" keskinäinen yhtiö. Se erikoistui pääasiassa suurteollisuuden vahinkovakuutuksiin eikä toiminut kuin poikkeuksellisesti niin sanottujen yleisölle tarjottavien massavakuutusten alueella. Tällaisen poikkeuksen muodostivat liikenne- ja autovakuutukset, joita se tarjosi vakuuttamiensa yhtiöiden henkilökunnalle.

Suomalaiset vakuutusyhtiöt olivat pääsääntöisesti erittäin vakavaraisia, ja Pohjola oli kiistatta vakavaraisin kaikista. Se oli tulosta vuosikymmenien saatossa onnistuneesti hoidetusta sijoituspolitiikasta. Pohjola olikin kiinteistönomistukseltaan suurin yksittäinen omistaja maassa ja sen osakesalkku oli myös maan suurin. Pääomatulojensa ansiosta se oli samalla myös kannattavin vakuutusyhtiö. Vahva rahoitusrakenne ja runsaat

pääomatulot antoivat sille kilpailuvaltin muihin yhtiöihin verrattuna. Kilpailukeinonahan käytettiin uusien asiakkaiden hankkimiseksi nimenomaan teollisuus- ja yritysvakuutuksen puolella luotonantoa. Kun pankit eivät kyenneet hoitamaan yritystoiminnan rahoitushuoltoa säännöstelyn olosuhteissa ja kun varsinaisia toimivia rahoitusmarkkinoita ei maassa ollut, tarjosi luotonmyöntäminen oivan kilpailukeinon. Erityisen merkittäväksi se muodostui eläkeyhtiöille, kun voimakkaasti rahastoiva eläkevakuutusjärjestelmämme antoi mahdollisuuden mittavaan rahoitustoimintaan. Sama koski tosin henkivakuutusliikkeen hitaasta hiipumisesta huolimatta maan henkivakuutusyhtiöitä, joiden osalta yritysrahoitus kilpailukeinona nousi esille vasta silloin, kun ns. johtajien säästöhenkivakuutukset yleistyivät. Järjestelmähän rakentui sille, että yritys saattoi ottaa johtoryhmälleen säästöhenkivakuutuksen, jonka maksu oli sille vähennyskelpoinen. Alkuvaiheessa edunsaajana oli vakuutuksen ottava yritys, mutta se saattoi sitten muuttaa edunsaajaksi johtoryhmänsä jäsenen, joka sitten vuosien kuluttua saattoi nostaa säästösumman verovapaasti. Tällaiset säästöhenkivakuutukset yleistyivätkin nopeasti, kunnes valtio osittain sulki tämän verotuksellisen porsaanreiän.

Vakuutusyhtiöiden myöntämiin luottoihin ei pääsääntöisesti sisältynyt riskiä, koska rahastojen nojalla myönnetyt luotot oli katettava turvaavin vakuuksin, joita etupäässä olivat kiinnitysvakuudet ja pankkitakaukset. Sikäli kuin rahastojen ulkopuolella olevien omien varojen turvin luotto-

ja myönnettiin, saivat ne periaatteessa olla vakuudettomia, joskaan tällaisia luottoja ei juuri ollut. Varsinaisia sijoitustoiminnan riskejä sisältyi periaatteessa kiinteistösijoituksiin ja osakesijoituksiin, joita ei silloisen kokemuksen perusteella koettu riskisijoituksiksi. Niiden riskielementit ovat tulleet esille vasta viime vuosina, kun kiinteistöjen hinnat ovat pudonneet ja niiden mukana myös vakuusarvot. Osakekurssit ovat romahtaneet ja osinkotuloja jäänyt saamatta. Parin viime vuoden tappiolliset tulokset eivät olekaan johtuneet kansainvälistä vakuutusliikettä lukuun ottamatta varsinaisesta vakuutustoiminnasta vaan pakosta alentaa kiinteistöjen arvoja ja kirjata alas salkuissa olevien osakkeiden arvoja silloin, kun ne ovat romahtaneet kirja-arvojen alapuolelle. Varsinaisia luottotappioita luotonannossa ei ole sanottavasti esiintynyt, vaan tappioita ovat synnyttäneet pääasiassa saamatta jääneet vakuutusmaksut.

Pohjolassa

Pohjolaan tullessani kuului sen johtokuntaan puheenjohtajana edeltäjäni Tauno Angervo, joka hoitikin tätä tehtävää parin vuoden ajan. Johtokunnan jäseninä olivat lisäksi Suomi-Salaman toimitusjohtaja professori Kari Karhunen ja sen yhtiön varatoimitusjohtaja Aarne Souri. Lisäksi kuului johtokuntaan toiseksi suurimman osakkeenomistajan edustajana Kansallis-Osake-Pankin pääjohtaja Matti Virkkunen sekä Pohjolan johtajista varatoimitusjohtaja Seppo Soratie ja

sijoitustoiminnasta vastaava johtaja Veikko Laaksonen. Tässä kokoonpanossa toimittiinkin sitten vajaan kahden vuoden ajan. Kokouksia pidettiin suhteellisen harvoin noin kerran kuukaudessa ja asialistalla olivat pääasiassa myönnettävät luotot ja normaalien tilannekatsausten ohella eri vakuutuslajien maksuperusteiden vahvistaminen, joita asioita tosin esiintyi varsin harvakseen. Tärkeänä asiana oli sitten kysymys, mihin mentäisiin kokouksen jälkeen nauttimaan illallista. Se oli vakiintunut tapa, jota varsinkin vanhemmat herrat Angervo ja Virkkunen pitivät tärkeänä.

Nuo illanistujaiset olivatkin unohtumattomia juuri Angervon ja Virkkusen ansiosta. Määrätyssä vaiheessa iltaa herrat intoutuivat kertoilemaan kaskuja ja kokemuksiaan vuosien saatosta. Perinteisiin kuului myös se, että jossakin vaiheessa Virkkunen kehitti leikkimielessä "riidan" syyttäen Angervoa sosialistisista sympatioista. Syynä oli Angervon jäsenyys Yliopiston Apteekin apteekkitoimikunnassa. Siitä syntyi aina iloinen sanailu ja kuului rituaalinomaisesti ohjelmaan. Oli vahinko, ettei mukana ollut magnetofonia, jolle herrojen sanailu ja lukemattomat kaskut olisi voitu tallentaa jälkipolvia varten. Kerran paljon myöhemmin pyysin Angervolta, että hän kertoisi parhaat juttunsa nauhalle, mutta eihän kukko käskien laula. Juttujen kertominen olisi vaatinut tunnelman, joka ei enää ollut tavoitettavissa.

Yksi tarina, jonka vielä muistan kuultuani sen useita kertoja, kannattaa ehkä tallentaa. Angervohan oli Postisäästöpankin ensimmäinen toimitusjohtaja vuosina 1940–43. Oli kuultu, että maksu-

jen välitystä varten oli Ruotsissa sikäläisen postipankin helmoihin luotu ns. "postgiro"-järjestelmä. Päätettiin välirauhavuonna 1941 lähteä Tukholmaan tutustumaan tähän uutuuteen. Matkaan lähtivät valtiokonttorin silloinen johtaja Minni ja Angervo. Kun sitten hetken aikaa oli kuunneltu esitystä "postgirosta" loihe Minni suomenkielellä Angervolle lausumaan: "Ei meidän tartte täällä kauempaa olla, sehän on vain yksinkertainen 'transporttikysymys', mennään sen sijaan yhteen ravintolaan, jossa tiedän tarjottavan maailman parasta konjakkia." Kun ateria oli nautittu, tilattiin konjakki, ja Minni suorastaan autuaallisesti nuuski lasista nousevaa aromia ja kehotti Angervoa tekemään samoin kysyen: "Kuuletko palmujen huojunnan ja Intian valtameren tyrskyjen lyövän rantaan." Angervo ilmoitti, ettei hän kuullut yhtään mitään, johon Minni uudelleen: "Etkös todella kuule. Katsos minä nautin tätä ollessani Intiassa tiikereitä metsästämässä yhdessä Intian varakuninkaan kanssa." Kun Angervo ei hevin suostunut uskomaan, joutui Minni myöntämään, ettei hän varsinaisesti ollut varakuninkaan seurassa, mutta oli kuitenkin samanaikaisesti tiikereitä ampumassa. Samassa ryntäsi hovimestari anteeksi pyydellen paikalle konjakkipullo kädessä: "Olen tarjonnut herroille väärästä pullosta."

Korkeimpana hallintoelimenä Pohjolassa oli hallintoneuvosto, joka koostui suuresta joukosta pääasiassa yhtiön asiakkaina olevien yhtiöiden toimitusjohtajia. Puheenjohtajana oli Rauma-Repola Oy:n toimitusjohtaja, vuorineuvos Paavo Honkajuuri. Tunsin hallintoneuvoston ennestään,

olinhan ennättänyt olla itsekin sen jäsenenä muutaman vuoden Lassila & Tikanoja Oy:n edustajana ennen toimitusjohtajaksi tulemista. Hallintoneuvosto kokoontui yleensä kolme kertaa vuodessa, jolloin annettiin selvitys yhtiön kehityksestä vakuutuslajeittain ja käsiteltiin tilinpäätökset ja suoritettiin hallintoneuvostolle kuuluvat nimitysasiat. Kun joku hallintoneuvoston jäsen uskaltautui jotakin kysymään tai pyytämään lisäselvitystä, Angervo hetkeäkään epäröimättä antoi vastauksen, jonka me muut johtokunnan jäsenet tiesimme olevan aika lailla ilmasta temmatun. Kun joku sitten uskaltautui epäilemään vastausta, katsoi Angervo asianomaista silmiin ja sanoi: "Minä kyllä tunnen tämän asian, olen sen tutkinut", ja asia oli sillä valmis. Perinteeseen kuului vielä yhteinen illallinen, mutta tilaisuus ei suinkaan päättynyt siihen, vaan kahvin ja konjakin jälkeen siirryttiin vielä Pohjolan talon yhdenteentoista kerrokseen nauttimaan iltapalaa. Angervon jätettyä johtokunnan lopetin tämän iltapalatradition ja minusta tuntui, ettei kukaan pannut sitä pahakseen.

Erityisen juhlava oli tilintarkastuksen jälkeinen kokous ja illallinen, johon kaikki saapuivat smokkeihin sonnustautuneina. Illalliseen otti sitten osaa hallintoneuvoston ja johtokunnan ohella yhtiön muuta johtoa osastopäälliköitä myöden. Ateria noudatti totuttua kaavaa. Alkupaloiksi tarjottiin graavia lohta ja lievästi pariloituja lohenviipaleita Läsäkosken uusien perunoiden kanssa. Pohjola omisti Mikkelin maalaiskunnan ja Kangasniemen rajamailla sijaitsevan Läsäkosken ti-

lan, jonka kasvihuoneissa oli kasvatettu vuoden ensimmäiset uudet perunat. Tilaisuus olikin odotettu, kun tiedossa oli, että jokainen osanottaja sai viedä tuliaisina kotiin pussillisen uusia perunoita. Lasketutin kerran, kuinka paljon nuo perunat mahtoivat maksaa, ja varovainen laskelma osoitti kuusi markkaa kappaleelta. Mutta perinne on perinne, eikä kaikesta voi luopua, vaikka se hieman maksaisikin. Perunoitten ohella kasvatettiin lampaita, joiden paistia myös illallisella nautittiin. Lampaankasvatuksesta on ajat sitten luovuttu, mutta perunatraditio jatkuu, kuitenkin siten, että kasvihuoneet on vuokrattu ulkopuolisille.

Läsäkoskella oli yhtiön kurssikeskus. Kerran tullessani Mikkelistä vaimoni kanssa päätimme ajaa Läsäkosken kautta. Alkeellisempaa kurssikeskusta voisi tuskin kuvitella. Kurssitoiminta tapahtui tilan entisessä jo rapistuneessa päärakennuksessa ja majoitustilat oli järjestetty sivurakennuksiin, joissa oli vanhoja kaksikerroksisia armeijalta ostettuja vuoteita rinnakkain. Varsinaisista hygieniatiloista oli vaikea puhua, koska normaalit toimitukset jouduttiin suorittamaan vanhassa kunnon puuseessa. Seinien tapetteihin oli kirjattu täysin oikeutettuja reaktioita ja mielipiteitä kurssikeskuksen olosuhteista; monet niistä eivät olleet edes painokelpoisia.

Siltä reissulta päätin, että kurssitoiminta Läsäkoskella saa luvan päättyä ja yhtiölle on rakennettava uudet kurssitilat. Niin sitten tapahtuikin ja uusi kurssikeskus nousi Hyvinkäällä sijaitsevan Rantasipi-hotellin yhteyteen. Hotellin kanssa sovittiin, että silloin, kun yhtiö ei itse tarvinnut

moderneja kurssitilojaan tai majoitustilojaan, hotelli sai Pohjolalle tulevaa korvausta vastaan vuokrata niitä ulkopuolisille. Pohjolan kannalta tämä ratkaisu oli erinomainen jo siitäkin syystä, että hotelli huolehti tilojen siivoamisesta ja kaikesta muusta ja ateriat voitiin nauttia hotellin tiloissa.

Läsäkoskesta mainittakoon vielä, että tila sijaitsi samannimisen kosken rannalla, jonka taimenten onkimiseen yhtiöllä oli yksinoikeus. Angervo olikin maankuulu kalastaja. Myöhemmin kalastusoikeudet vuokrattiin Suomen Perhokalastajat ry:lle ja Pohjola säilytti itselleen oikeuden vain muutamaan vapaan.

Henkilökunnan virkistyskäyttöön tarkoitetuista lomakohteista ei ollut puutetta. Oli Porakka Saariselällä, ja Villingissä sijainnut Pohjolan ensimmäisen toimitusjohtajan Paloheimon lahjoittama kaunis vanha huvila monine henkilökunnalle vuokrattavine mökkeineen. Kun naapuritila oli Suomi-Salaman omistuksessa laajeni virkistysalue entisestään. Punkaharjulla sijaitsi Suomi-Salaman henkilöstön kesänviettopaikka, joka myöhemmin tuli myös Pohjolan henkilökunnan käyttöön. Lapissa Ivalon kunnassa Akumalompolon rannassa oli vanha lapintila, joka oli kuitenkin pyhitetty johtokunnan käyttöön. Kun tähän vielä lisätään Lypertön saarella sijaitseva Jörn Donnerin omistuksessa ollut tila kalavesineen, ei mahdollisuuksia puuttunut. Helsingin lähellä Nuuksiossa oli vielä Hepolampi, jota pääasiassa käytettiin johtokunnan erilaisiin tarpeisiin, esimerkiksi kokopäiväisiin strategiakeskusteluihin. Hepolammella oli

myös Puntarkosken maja, kuuluisa kalastusmaja, johon englantilaiset lohenkalastajat olivat vuosisadan vaihteen tienoilla kaivertaneet saamiensa lohien ääriviivat ja painot. Angervo teki todellisen kulttuuriteon siirtäessään tuon majan Hepolammelle. Se olisi muuten tuhoutunut, kun Puntarkoski valjastettiin voimatalouden käyttöön ja sen kuuluisat lohet katosivat.

Pohjolan merkittävin kilpailija oli Sampo-Tarmo. Yritykset olivat kokonaismaksutuloltaan kutakuinkin vertaisiaan, Pohjola eittämättä kuitenkin vakavaraisempi. Sammon, joksi yhtiötä tästä edes kutsun, toimitusjohtajana oli varatuomari Antti Kataja, joka oli perinyt homman sedältään Ilmari Katajalta. Antti Kataja oli taitava ja laajakatseinen yritysjohtaja, jolta puuttui alalla kauan toimineiden ammatillinen rajoittuneisuus, mutta ennen kaikkea hän oli mitä parhain kaveri, johon oli helppo ystävystyä. Välillemme kehittyikin ennen pitkää kilpailevien yritysten toimitusjohtajien välillä harvinaisen avoin ja rehti suhde. Saatoimme yhdessä pohtia vakuutusalan kysymyksiä ja jopa omien yhtiöittemme tilannetta ilman, että kumpikaan olisi käyttänyt väärin toisen luottamusta. Myös perheemme ystävystyivät keskenään ja tapasimme joskus. Olin tavannut Antin jo ennen alalle tuloa muistaakseni ystäväni, toisen turkulaisen, Timo Helelän toimesta, jonka kanssa Antti oli ollut luokkatoveri. Ensimmäinen todellinen tutustuminen tapahtui kuitenkin Turussa, jonne hän pari kuukautta alalle tuloni jälkeen minut kutsui. Vaimoni lähti mukaan mennäkseen tapaamaan erästä ystäväänsä ja oli Turun teatte-

rissa sillä välin, kun me vakuutusjohtajat kävimme yhteisiä keskusteluja.

Saatuani yhtiön lyhyen esittelyn siirryimme myöhäislounaalle, joka oli meille kahdelle katettu johtokunnan ruokailutiloihin. Enpä ollut uskoa silmiäni nähdessäni suuren astian kauniinpunaisia rapuja. Maaliskuussa. Enpä sellaista ihmettä ollut aikaisemmin kokenut. Olivat edellisestä sesongista peräisin olevia syväjäädytettyjä rapuja, mutta moitteen sijaa ei maussa ollut. Illalla sitten suuntasimme matkan Marina Palace -hotelliin, jossa olin sopinut tapaamisesta vaimoni kanssa kotimatkaa varten. Pitkittyneen rapulounaan innostamana sanoin ensi töikseni vaimolleni: "Saat uuden turkin, jos arvaat, mitä minä olen syönyt." Hetkeäkään epäröimättä hän sanoi: "Sinä olet syönyt rapuja." Leijuiko rapulounaan tuoksu liian voimakkaana ilmassa vai oliko takanani seisonut Antti Kataja kuiskannut, en tiedä, mutta tuo Turun matka maksoi minulle turkin.

Sammon markkinaosuus liikenne- ja autovakuutuksessa oli Pohjolan osuutta suurempi, asia, joka meitä kiusasi, halusimmehan olla joka suhteessa suurin ja kaunein. Kun liikennevakuutusten maksutariffianomus piti jätettämän sosiaali- ja terveysministeriöön vahvistettavaksi jättäytyi Pohjola syrjään yhteisestä tariffiesityksestä ja jätti ministeriöön oman esityksensä, joka merkitsi 10 % kilpailijoita halvempia tariffeja. Päätös johtui osittain ehkä riittämättömästä kunnioituksesta lajijärjestön yhteistariffiointia kohtaan, mutta ennen kaikkea siitä, että olimme vakuuttuneita, että vanhoilla vahinkotilastoilla ei ole ennustearvoa tule-

van vahinkokehityksen arvioinnissa. Tämä johtui siitä, että saimme maahan turvavyöpakon ja samalla kattonopeuden, ja katsoimme, että vahinkotilastot tulevat ratkaisevasti paranemaan.

Pohjolan johdossa olimme täysin vakuuttuneita toimeenpiteemme "oikeutuksesta", ja yksi asian innokkaimpia puolestapuhujia oli muutoin järkkymätön vakuutusyhtiöitten yhteistyön kannattaja ja uskollinen järjestömies Seppo Soratie. Ihmetyksemme oli suuri, kun muut yhtiöt pysyivät tiukasti oman yhteisanomuksensa takana. Tunteet kävivätkin alalla kuumina, ja puhelimet soivat kiivaasti, kun kilpailijat yrittivät taivuttaa meitä yhteisesiintymisen puolelle. Monet soittajat olivat suorastaan kiihdyksissä ilmoittaessaan käsityksensä alan ulkopuolelta saapuneesta tulokkaasta, joka sotkee vakiintunutta rauhaa alalla. Antti Kataja, jonka yhtiötä toimenpiteemme eniten koski, suhtautui asiaan stoalaisella tyyneydellä pahemmin mieltään ilmaisematta. Lopputulos oli kuitenkin selvä, saimme kasvatettua markkinaosuutemme ohi Sammonkin ja vahinkokehitys seuraavina vuosina oli ennusteemme mukainen.

Suomi-yhtiön ja Pohjolan välinen yhteistyö oli perinteisesti hyvä. Eiväthän yhtiöt kilpailleet keskenään ja Suomi-Salama oli Pohjolan ehdottomasti suurin omistaja. Keskustapuolueen puoluesihteeri Mikko Immonen oli kutsunut professori Karhusen ja minut lounaalle Kauppakiltaan. Mikä oli kutsun syy, ei meille koskaan selvinnyt, koska kutsuja ei saapunutkaan paikalle. Kun kuitenkin olimme ravintolassa, päätimme hetken odotettuamme syödä joka tapauksessa yhteisen

lounaan. Professori Karhunen oli huolissaan henkivakuutuksen tulevaisuudesta. Suomi-Salama oli toki vakavarainen ja vankka yhtiö, mutta lakisääteinen eläkevakuutus oli syönyt sen elintilaa, ja vallitseva verotuskäytäntö ei henkivakuutuksia suosinut. Tavallisissa säästövakuutuksissa oli kilpailutilanne esimerkiksi verovapaiden pankkitalletusten kanssa melko toivoton, eikä johtoryhmävakuutuksia ollut vielä keksitty. Yhtiö oli maan suurin henkivakuuttaja, sen markkinaosuus laskutavasta riippuen vaihteli 40 ja 50 %:n välillä. Maksutulon kasvu oli kuitenkin pysähtynyt ja varsin kallis organisaatio rasitti tulosta. Asiaa puolin ja toisin pompoteltuamme tulimme yhteiseen lopputulokseen, että työ yhtiöitten yhdistämiseksi olisi pantava viivyttelemättä käyntiin.

Normaali fuusiomenettely oli poissuljettu, koska osakeyhtiötä ja vakuutuksenottajien omistamaa keskinäistä yhtiötä ei voi näin yhdistää. Ainoa mahdollisuus olisi ollut keskinäisen yhtiön muuttaminen ensiksi osakeyhtiöksi ja sitten fuusio. Tuokin tie näytti ylivoimaisen hankalalta ja monimutkaiselta, mutta ennen kaikkea, koska henkivakuutusta ja vahinkovakuutusta ei lain mukaan saanut harjoittaa samassa yhtiössä. Näin päädyttiin yksinkertaiseen ratkaisuun, jossa molemmat yhtiöt säilyttävät juridisen identiteettinsä, mutta kaikki toiminnot, kuten talous- ja henkilöstöhallinto, kirjanpito, markkinointi sivukonttoreineen pannaan saman katon alle. Molemmille yhtiöille luotiin identtiset johtokunnat ja minusta tuli myös Suomi-yhtiön toimitusjohtaja. Karhunen pysyi molempien yhtiöiden johtokuntien puheenjohtajana. Vain hallintoneuvostot olivat erilliset, koska niiden valintamenettely poikkesi toisistaan. Pohjolan hallintoneuvoston valitsi osakeyhtiölain mukaan kerran vuodessa varsinaiseen yhtiökokoukseen kutsutut osakkaat. Suomi-Salamassa taas valinnan suoritti valtuuskunta, jonka vakuutuksenottajat valitsivat. Maa oli jaettu valtiollisten vaalien tapaan vaalipiireihin, joista jokaisesta voitiin edustustoon valita äänestyksen tuloksena määrätty määrä valtuutettuja. Valtuustoehdokkaat järjestäytyivät vaaliliitoiksi, ja vaikka oli sovittu, ettei vaalityötä tehdä poliittisten tunnuksien alla, seurasivat vaaliliittojen kokoonpanot verraten tarkasti maan yleistä poliittista jakaantumaa. Vain SKDL:n ja SMP:n edustajat olivat poissa. Valtuuskunnan jäsenet olivatkin sitten pääasiassa kokoomuksen, sosiaalidemokraattien, keskustan ja myös ruotsalaisen kansanpuolueen kansanedustajia tai muuten näihin puolueisiin kuuluvia henkilöitä. Poliittisten tunnusten alla valittiin sitten myös hallintoneuvosto kahta jäsentä lukuun ottamatta. Perustettiin omaa pääomaa vastaava peruspääomarahasto, jonka Pohjola kokonaisuudessaan merkitsi ja sai oikeuden nimittää suoraan kaksi hallintoneuvoston jäsentä.

Tämän yhdentymistyön yhteydessä sitten lopetettiin ja fuusioitiin Pohjolaan kotimaiseen jälleenvakuutukseen keskittynyt Jälleenvakuutusosakeyhtiö Osmo ja Tapaturmavakuutusosakeyhtiö Kullervo, jonka elinpäivät olisivat muutenkin olleet luetut, sillä lakisääteinen tapaturmavakuutus oli syönyt siltä pohjaa ja vapaaehtoisen tapaturmavakuutuksen tarve maassa oli varsin vaatimaton.

Jäljelle jäävien yhtiöiden Suomi-Salaman, Pohjolan ja Eurooppalaisen Matkavakuutus Oy:n johtokunnat uusittiin ja yhdistettiin siten, että kullakin oli täsmälleen sama yhteinen johtokunta puheenjohtajana professori Karhunen ja toimitusjohtajana minä. Angervon ja Matti Virkkusen siirryttyä eläkkeelle laajennettiin johtokuntaa vielä siten, että siihen tulivat johtajat Näräkkä ja Seppälä Suomi-yhtiöistä ja uusina jäseninä Pohjolan puolelta talous- ja hallintojohtajana toimiva Yrjö Niskanen, yhtiön lakimies Armas Arti sekä jälleenvakuutusliikkeestä vastaava maisteri J. O. Nordman. Virkkusen tilalle hallintoneuvosto nimitti Kansallis-Osake-Pankin uuden pääjohtajan Veikko Makkosen.

Näin syntyi yhtiökokonaisuus, jota ryhdyttiin kutsumaan yhteisnimellä "Pohjola-yhtiöt". Olematta mikään juridinen elin se kattoi Vakuutusosakeyhtiö Pohjolan, Keskinäisen Henkivakuutusyhtiö Suomi-Salaman, Matkavakuutusosakeyhtiö Eurooppalaisen. Laskimme ryhmään kuuluvaksi myös Eläkevakuutusosakeyhtiö Ilmarisen, jonka ylivoimainen osake-enemmistö oli Pohjola-yhtiöiden hallussa. Ilmarisesta tuli konserniyhtiö, vaikka se suuresti ärsyttikin Ilmarisen toimitusjohtajaa Teivo Pentikäistä.

Tämän yhtiöryppään luominen ei kuitenkaan käynyt käden käänteessä. Oli kaksi kulttuuriltaan erilaista yhtiötä, joiden henkilöt aluksi vierastivat toisiaan. Ei ollut yksinkertaista, kun kaikki toiminnot vakuutuslajikohtaista toimintaa lukuun ottamatta yhdistettiin. Tuli esille kysymykset ihmisten, erityisesti johtoportaisiin kuuluvien ih-

misten uudelleen asemoimisesta. Jouduttiin laatimaan uusi organisaatio, jossa pyrittiin yhdistämään tulosvastuullinen toiminta vakuutusalakohtaiseen asiantuntemukseen. Tässä työssä oli Yrjö Niskanen korvaamaton. Hänellä oli apunaan perustettu yrityssuunnittelusihteeristö, jota johti kauppat.maisteri Peltola apunaan juuri taloon tullut nuori ja lahjakas kauppat.maisteri Matti Honkanen. Tuloksena oli matriisiorganisaatio, jota monet siihen tyytymättömät rupesivat kutsumaan "matruusiorganisaatioksi".

Esimerkiksi kelpaa markkinointi. Siihen asti oli jokainen vakuutuslaji hoitanut oman markkinoinnin, oman korvaustoiminnan jne. sillä seurauksella, että asiakkaiden luona saattoi käydä toisistaan tietämättä niin palovakuutus-, tapaturma- kuin muitakin virkailijoita. Luotiin yhtenäinen markkinointiorganisaatio johtaja Pentti Seppälän alaisuuteen. Se markkinoi keskitetysti kaikkia vakuutuslajeja, jolloin voitiin luoda erilaisia vakuutuspaketteja jne. Uudistus oli monessa mielessä tarpeen sanelema, ja ennen pitkää Pohjola-yhtiöt oli yhtenäinen, vaikkei juridisesti yksi yhtiö, jonka toiminta tehostui ja kiteytyi. Tosin vuosien mittaan saattoi nostaa päätään vanha erileirisyys: minä olen pohjolalainen, minä olen suomi-salamalainen, olipa joukossa vanhoja salamalaisiakin.

Johtokunnan kokouksissa pidettiin huolta siitä, että asiat kirjattiin oikeisiin pöytäkirjoihin. Kirjanpidossa huolehdittiin siitä, että oikeat kulut kirjattiin oikeiden yhtiöiden tileihin ja että yhteiskustannukset osattiin jakaa kiistattomien sosiaali- ja terveysministeriön hyväksymien kriteereiden

mukaan, jotta tilinpäätöshetkellä eri yhtiöiden vuosikertomukset ja tilinpäätökset olivat oikein laadittuja.

Tämän organisaatiotyön kuluessa esiintyi monia muitakin ehdotuksia, joita syntyi yksityisen aloitteellisuuden pohjalta. Kerrankin molemmat varatoimitusjohtajat, Soratie ja Näräkkä, kutsuivat minut iltaa istumaan esittäen yhdessä laatimansa ehdotuksen organisaatioksi. Sen ytimenä oli, että Soratiestä tulisi Pohjolan ja Näräkästä Suomi-Salaman toimitusjohtaja ja minä olisin vetäytynyt yläviistoon molempien yhtiöiden täysipäiväiseksi puheenjohtajaksi. Kun oli selvää, ettei tuon ehdotuksen takana ollut muuta kuin omat luonnolliset ambitiot, jäi asia silleen. Todettakoon tässä yhteydessä kuitenkin, että tuon organisaatiomallin Pentti Talonen myöhemmin toteutti varsin kohtalokkain seurauksin, mutta siihen palattakoon tuonnempana.

Oman erityisalueensa muodosti sitten jälleenvakuutus, jota johti Bengt Olof Nordman, alansa tunteva ja kokenut jälleenvakuuttaja. Kotimaassa häntä pidettiin jälleenvakuutuksen ehdottomana ykkösmiehenä, ja ulkomaillakin hän oli saavuttanut erinomaisen maineen. Hän oli vuosien saatossa luonut itselleen myös laajan hyvien kollegojen verkoston, joka ahkerasti vaihtoi tietoja keskenään. Kotimainen jälleenvakuutus ei ollut erikoisen laajaa, koska yksittäisten yhtiöiden kyky kantaa riskejä eli kapasiteetti, joksi sitä ammattikielellä kutsuttiin, ei ollut kovin mittava suurien riskien osalta.

Näin ollen kansainvälinen jälleenvakuutusliike

oli avainasemassa. Se jakaantui karkeasti ottaen kahteen pääryhmään. Toinen oli ns. vaihtoliikettä tai sopimusliikettä, jossa ulkomaisten vakuutusyhtiöitten tai suurten ammattimaisten jälleenvakuutusyhtiöitten kanssa oli sovittu osuuksista Pohjolan vakuutusliikkeestä. Vastavuoroisesti Pohjola sopimuspohjaisesti hyväksyi kantaakseen riskit liikekumppaniensa puolesta. Sopimusliikettä valvottiin ja sen kehitystä seurattiin tarkasti ja vuosittain verrattiin eri yhtiöiden kesken sopimusliikkeen tuloksia. Jos sopimusliike jonkin ulkomaisen yhtiön kanssa osoittautui useana peräkkäisenä vuonna tappiolliseksi, sopimus irtisanottiin ja etsittiin parempi kumppani. Sopimuskumppanina oli usein vakuutusyhtiön asemasta vakuutuksia välittävä meklariyhtiö. Meklaritoiminta niin jälleenvakuutuksessa kuin niin sanotussa suorassa liikkeessä oli ulkomailla pikemminkin sääntö kuin poikkeus. Vakuutusmeklaritoiminta ei ole ainakaan vielä Suomeen levinnyt. Meklari ottaa vastaan asiakastoimeksiantoja sijoittaakseen riskin johonkin vakuutusyhtiöön ottamatta riskiä omalle kontolleen ja seuraa päämiestensä puolesta vastaanottamansa ja tarjoamansa liikkeen kehitystä. Pohjolalla olikin erinomaiset ja pitkäaikaiset suhteet useisiin kansainvälisiin meklariliikkeisiin pääasiassa Lontoossa. Lontoossahan toimi myös kuuluisa vakuutuspörssi Lloyds. Se ei ollut vakuutusyhtiö vaan pörssi, jonka jäseninä olivat lukemattomat vakuutussyndikaatit. Näiden osakkaina olivat varakkaat yksityishenkilöt, lääkärit ja monien muiden ammattien harjoittajat.

Toinen jälleenvakuutuksen muoto oli valinnainen tai fakultatiivinen liike, joksi sitä ammattikielellä kutsuttiin. Tämä ei esimerkiksi riskin laadun tai koon takia ollut sopinut yhtiöiden väliseen normaaliin sopimusliikkeeseen, vaan sitä tarjottiin merkittäväksi sopimusten ulkopuolella. Suoritetun riskiarvion perusteella tarjoukset sitten joko hyväksyttiin tai hylättiin. Fakultatiivisia tarjouksia tuli Pohjolaan useita tuhansia vuosittain, ja riskin oikea valinta edellytti perinpohjaista alan tuntemusta sekä riskin luonteen että sen tarjoajan perusteella.

Erityisesti Suomen kaltaisilla varsin vaatimattomilla markkinoilla oli se vaara, että meille tarjottiin sellaista liikettä, jonka jotkut ulkomaiset yhtiöt olivat jo aiemmin hylänneet. Tämän ongelman ratkaisemiseksi päätimme parantaa läsnäoloamme kansainvälisillä markkinoilla kiinteyttämällä meklarisuhteitamme, menemällä osakkaaksi joihinkin ulkomaisiin yhtiöihin tai perustamalla peräti oman tytäryhtiön, mikä sitten esimerkiksi Lontoossa tehtiin.

Bengt Nordman halusi tässä toiminnassa minut henkilökohtaisesti mukaan. Niinpä osallistuin lukemattomiin vakuutusalan kokouksiin eri puolilla maailmaa. Ja näitä kokouksia riitti. Merivakuutuksen alalla pidettiin vuosittaisia kokouksia, joista yksi vei minut Yhdysvaltoihin Seattlen kaupunkiin. Sikäläinen edustajamme, länsirannikon kalastuslaivastojen suurin vakuutusvälittäjä, jonka Pohjolalle tarjoama liike oli aina ollut kannattava, oli minua ja vaimoani vastassa San Franciscossa, josta yhdessä hänen vaimonsa, Bengt

Nordmanin ja edustajamme apulaisen kanssa teimme ikimuistettavan matkan autolla pitkin Tyynen meren rantaa seuraavaa tietä Seattleen Yhdysvaltojen luoteiskulmassa. Matkalla pysähdyttiin punapuumetsiköissä, käytiin tutustumassa Kalifornian viinitiloihin, erityisesti erääseen Ahvenanmaalta kotoisin olevan entisen merikapteenin perustamaan viinitarhaan. Kalifornialaiset viinit osoittautuivat erinomaisiksi. Köynnöksethän oli aikoinaan tuotu Ranskasta, ja kun Ranskassa sitten rutto tuhosi suuren osan viinitarhoista, uudet taimet oli vastavuoroisesti saatu Kaliforniasta.

Jokavuotinen ulkomaanmatka suuntautui eurooppalaiseen jälleenvakuutuskokoukseen Baden Badeniin, tuohon viehättävään, sodan hävitykseltä säilyneeseen kylpyläkaupunkiin Schwarzwaldin juurella.

Pohjolalla oli perinteisesti hyvät suhteet ja suuri vaihtoliike neuvostoliittolaisen vakuutusyhtiön Ingostrahin kanssa. Ingostrah vakuutti Neuvostoliiton maailmanmerillä liikkuvan kauppalaivaston, ulkomaanliikenteessä lentävät Aeroflotin koneet sekä länsimaiden kanssa vaihtovaluutoilla käytävän tavaraliikenteen mahdolliset vahingot, toisin sanoen kaiken sen, jonka vahingot jouduttaisiin korvaamaan ulkomaan valuutassa. Ingostrahilla oli myös Suomessa oma tytäryhtiönsä. Ensimmäinen vierailuni Ingostrahin pääkonttorissa Moskovassa on jäänyt mieleeni ei ainoastaan siitä syystä, että pääkonttori oli uskomattoman vanha ja rapistunut, vaan saamastani ystävällisestä vastaanotosta johtuen. Isäntämme ohja-

si meidät hieman ankeahkoon vastaanottotilaan. Se oli sisustettu Askon kalusteilla, joiden marjapuuron väriset päällysteet olivat jo hieman kauhtuneet. Leveästi hymyillen hän astui kaapin ääreen ja kaivoi esiin täyden pullon Black Label -viskiä ja täytti edessämme olevat juomalasit reunojaan myöten. Sen juominen oli raskas urakka, mutta helpotti kuitenkin keskustelua toisen isäntämme kanssa, joka ei osannut englantia, mutta sen sijaan puhui verraten sujuvaa ranskaa. Kun minä jo kouluvuosista alkaen olin harrastuksena opiskellut ranskaa, sain oivan tilaisuuden jälleen kerran kieliharjoitteluun. Suhteet Ingostrahiin olivat meille tärkeät ei yksinomaan siksi, että saisimme sieltä erittäin kannattavaa jälleenvakuutusliikettä vaan myös siksi, että Ingostrah oli vakavasti otettava kilpailija sen pyrkiessä moninaisin keinoin pääsemään käsiksi Suomen viennin Neuvostoliittoon suuntautuvien tavaratoimitusten ensivakuuttajaksi.

Toinen tärkeä liikekumppani oli Peoples Insurance Company of China, joka niin ikään tarjosi vuosittain Pohjolalle varsin kannattavaa jälleenvakuutusliikettä. Tämä yhtiö vakuutti myös vain ne ulkomaankauppaan, lentoliikenteeseen ja kauppalaivastoon liittyvät riskit, jotka saattoivat vaatia vaihtokelpoisia valuuttoja. Oli tärkeää vierailla Kiinassa.

Pitkän lentomatkan jälkeen, joka kulki Pariisin ja Karachin kautta Pekingiin, vastassamme olivat oppaamme, joista toinen oli kohtuullisesti englannin kielen taitoinen, ja toinen osasi vain muutaman ulkoaopitun fraasin, joista parhaiten on

jäänyt mieleeni hänen toistuva kysymyksensä Nordmanille: "Mr. Nordman, tell me how is your organisation", ja Bengt uskollisesti kuvasi Pohjolan organisaation rakenteen. Hetken kuluttua kysymys uudistettiin ja keskustelu jatkui.

Saapuessamme meillä ei ollut aavistustakaan, minne asettuisimme asumaan, mutta vastaanottajamme totesivat yksituumaan: "You live in Government guesthouse 27." Matka lentokentältä valtion vierasmajaan oli uskomaton. Automme oli Hongkongista hankittu käytetty Mercedes Benz. Ohjauspyörä sijaitsi liikennettä ajatellen väärällä puolella. Kun liikenne oli varsin vilkasta ja tie oli silloiseen kiinalaiseen tapaan täynnä polkupyöräilijöitä, meitä kauhistutti automme huikea nopeus. Ohitukseen lähdettiin sumeilematta. Autohan joutui siirtymään vastaantulevasta liikenteestä välittämättä keskiviivan yli ennen kuin kuljettaja saattoi arvioida ohitusmahdollisuuden. Vastaantulevasta liikenteestä piittaamatta kuljettaja syöksi autoa eteenpäin, ja kuin ihmeen kaupalla tai yhteisestä sopimuksesta vastaantuleva auto siirtyi tien sivuun ja samoin ohitettava auto omalla puolellaan, ja niin järkyttyneinä ja kädet hikisinä saavuimme vierastaloon 27. Meille annettiin olohuoneen ja makuuhuoneen käsittävä pikku sviitti käyttöömme. Ongelma oli vain siinä, että jouduimme parisänkyyn, ja lahjakkaampaa kuorsaajaa kuin B. O. Nordman en ole aikaisemmin tai myöhemmin tavannut.

Seuraavana päivänä meidät vietiin vakuutusyhtiön päämajan kokoushuoneeseen, joka kiinalaiseen tapaan oli sisustettu siten, että sohvat, joiden

edessä oli matalat pöydät, oli sijoitettu seinän vierelle. Mieleeni ovat jääneet valkoiset virkatut päänaluset, jotka roikkuivat istuimien selkänojalla pään korkeudella ja tee, joka, päinvastoin kuin Neuvostoliitossa, oli ainoa tarjoilu. Illalla meidät sitten johdateltiin Peking Duck -nimiseen ravintolaan, ja siellä minusta tuli todellinen kiinalaisen ruoan ja ruokakulttuurin intohimoinen ystävä.

Kutsu Kansallispankkiin

Kesän alussa 1982 Kansallispankin pääjohtaja Veikko Makkonen kutsui minut lounaalle pankkiin. Paikalla oli pankin hallintoneuvoston puheenjohtaja Reino Rossi sekä varapuheenjohtaja, vuorineuvos Paavo Honkajuuri. Heidän yhteinen asiansa oli vuoden 1983 toukokuun lopulla edessä oleva Kansallispankin pääjohtajan vaihdos. Pääjohtaja Veikko Makkonen oli ilmoittanut aikomuksestaan siirtyä eläkkeelle.

En enää ollut yhtä halukas kuin aikaisemmin työpaikan vaihtoon. Viihdyin erinomaisesti Pohjola-yhtiöiden johdossa ja tiesin, etteivät taloudelliset edut juuri paranisi. Vaimoni kehotti minua kieltäytymään. Tunsin itseni kuitenkin pohjimmiltani pankkimieheksi. Olin palvellut Suomen Pankkia kaiken kaikkiaan 14 vuotta ja ollut melkein neljän vuoden ajan Teollistamisrahasto Oy:n toimitusjohtajana. Suomen Pankin aikana olin myös komennuksella Maailmanpankissa. Väitöskirjani koski pankkeja.

Jälkeenpäin joskus tuntui, että olisi ehkä pitänyt noudattaa vaimoni ohjetta. Monia kokemuksia olisin jäänyt paitsi, mutta monilta ikävyyksiltä ja vastoinkäymisiltä olisin säästynyt. Mitäpä kettu karvoilleen voi. Pitkän harkinnan ja vielä joidenkin keskustelujen jälkeen suostuin.

Kun nimitys tapahtui olin Lassila & Tikanoja Oy:n hallituksen kanssa Irlannissa, jossa yhtiöllä oli pari tehdasta. Olimme muutaman päivän Black Water -nimisellä joella lohia narraamassa, ja vieraanamme oli Olli Kaila, joka tiesi edessä olevasta nimityksestäni. Hän oli hankkinut paikalle samppanjaa, jolla sitten minua onniteltiin.

Kysymys seuraajastani Pohjola-yhtiöiden toimitusjohtajaksi oli ratkaistava. Seuraajani oli minulle selvinnyt jo paljon aikaisemmin. Hän oli lähin työtoverini Pohjola-yhtiöiden hallituksessa, kauppat. maisteri Yrjö Niskanen, joka oli miltei koko työelämänsä jo ennättänyt olla Vakuutusosakeyhtiö Pohjolan palveluksessa. Keskustelin asiasta hallintoneuvoston puheenjohtajan, vuorineuvos Paavo Honkajuuren ja varapuheenjohtajan, Tukon pääjohtajan vuorineuvos Pentti Herkaman sekä eräiden muiden hallintoneuvoston jäsenten kanssa. Asia tuntui hyvin pedatulta ja valmiilta.

Pohjola-yhtiöillä oli erikoinen yhtiöjärjestys. Sen mukaan hallintoneuvosto tosin nimittää toimitusjohtajan, mutta se voi tapahtua vain johtokunnan esityksestä. Minua lukuun ottamatta muut johtokunnan jäsenet vastustivat jyrkästi Niskasen nimittämistä. Kaikki vuorollaan kävivät luonani esittämässä kantansa ja muutamat esittelivät itseään nimitettäväksi.

Oli selvää, ettei johtokunta tule esittämään Niskasta toimitusjohtajaksi. Vaihtoehtona oli esittää Niskasta johtokunnan kannasta riippumatta ja näin tietoisesti rikkoa yhtiöjärjestyksen määräystä tai koittaa löytää joku toinen, jonka johtokunta saattaisi hyväksyä. Oli selvää, että muuta mahdollisuutta kuin jonkun ulkopuolisen nimittäminen ei ollut jäljellä.

Olin yhteydessä hallintoneuvoston puheenjohtajaan, jonka kanssa päädyttiin siihen, että joku ulkopuolinen sekä pätevä että halukas on löydettävä.

Mieleeni tuli Lassila & Tikanoja Oy:n toimitusjohtaja, joka oli hoitanut sen leiviskän hyvin, ja johon olin tutustunut Teollistamisrahaston aikaan, tekniikan tohtori Pentti Talonen. Lassila & Tikanojalla oli erinomainen mies Talosen seuraajaksi, varatuomari ja ekonomi Juhani Maijala.

Otin yhteyttä Taloseen ja menin käymään hänen luonaan, kerroin ongelman ja ehdotin ryhtymistä seuraajakseni. Hän halusi ottaa yhteyttä kotijoukkoihinsa. Miettimisaikaa annoin tunnin, sillä Vakuutusosakeyhtiö Pohjolan, Keskinäisen Henkivakuutusyhtiö Suomi-Salaman hallintoneuvostot ja Matkavakuutusosakeyhtiö Eurooppalaisen hallintoneuvosto oli kutsuttu kokoukseen samaksi illaksi valitsemaan toimitusjohtajaa, enkä halunnut mennä hallintoneuvostojen eteen tyhjin toimin. Näin Pentti Talonen, joka oli itse ollut muutaman vuoden Pohjolan hallintoneuvostossa, tuli seuraajakseni Pohjola-yhtiöiden toimitusjohtajaksi.

Uusi Suomi Oy

Heti Pohjolaan tultuani jouduin Angervon seuraajana myös Oy Uuden Suomen hallitukseen ja sen puheenjohtajaksi. Ei kestänyt kauan ennen kuin tajusin, mistä syystä Angervolla oli tavaton kiire päästä pois ja saada minut seuraajakseen. Yhtiön tila oli todella huono, takana oli useiden vuosien tappiosarja. Uuden Suomen vuositilausmäärät olivat laskeneet, ja ilmoitetut tilausmäärät sisälsivät ilmaa. Hallitus ei katastrofaalisesta tilanteesta huolimatta ollut ryhtynyt mihinkään toimiin asiantilan korjaamiseksi.

Lehtiyhtiöllä oli tuolloin kaksi päivälehteä, Uusi Suomi ja viisi kertaa viikossa ilmestyvä Kauppalehti. Lisäksi oli kaksi viikkolehteä, Uusi Maailma ja televisio-ohjelmia käsittelevä Katso. Mikään noista lehdistä ei ollut kannattava, ja Uuden Suomen tilanne oli todella masentava. Päivälehden talous on täysin päivittäisilmoittelusta riippuvainen, ja talousalueensa kakkoslehtenä sillä ei ollut mitään mahdollisuuksia saada merkittävästi ilmoituksia, kun levikkiin perustuvat kontaktiluvut olivat alhaiset. Helsingin Sanomat oli tässä suhteessa täysin ylivoimainen. Se sai pääosan tuloistaan ilmoituksista ja piti vuositilausmaksun

alhaisena. Tästä syystä ei Uusi Suomi uskaltanut korottaa vuositilausmaksuaan peläten menettävänsä edelleen tilauskantaa. Uuden Suomen tilannetta kuvaa se, että kun vuositilausmaksu vuonna 1975 oli 270 markkaa, siitä 170 markkaa meni pelkästään aamujakelukustannuksiin, ja näin jäi 100 markkaa kaikkiin muihin kuluihin.

Oli selvää, ettei Uusi Suomi ilman radikaaleja toimia tulisi selviämään. Kutsuin Pohjolaan pienen ryhmän elinkeinoelämän edustajia, joille kerroin tilanteen kuvaten samalla sitä ratkaisua, johon Ruotsissa oli Svenska Dagbladetin osalta päädytty. Svenska Dagbladethan eli käytännöllisesti katsoen Ruotsin elinkeinoelämältä ja julkiselta vallalta tulevan lehdistötuen varassa. Päiviö Hetemäki oli kokouksessa ja ehdotti, että Uusi Suomi sanoutuisi irti kokoomuspuolueen äänitorven roolista ja julistautuisi riippumattomaksi markkinatalouden kannattajaksi. Ajatus sai kannatusta, ja päätettiin toimia. Perustettiin ryhmä, joka ryhtyi kutsumaan itseään "remppajengiksi". Sen tehtäväksi tuli hahmotella toimia Uuden Suomen pelastamiseksi. Tähän ryhmään tulivat pääkonsuli Heikki Tavela, Teollisuuden Keskusliiton palveluksessa tiedotuspuolella oleva Johannes Koroma, Keskon varatoimitusjohtaja, kauppaneuvos Mansukoski, Nokia Oy:n tiedotusjohtaja Harry Mildh sekä Kone Oy:n talousjohtaja Arvo Tuononen.

"Remppajengin" ehdotus rakentui sille, että elinkeinoelämä aktivoidaan ohjaamaan ilmoituksiaan Uuteen Suomeen, lehden linjaa muutetaan Hetemäen viitoittamalla tavalla. Samalla nähtiin

tarpeelliseksi toimitusjohtajan sekä Uuden Suomen ja Kauppalehden päätoimittajien vaihtaminen. Valmiit ehdotukset olivat olemassa. Yhtiön toimitusjohtajaksi tuli Jorma Virtanen Pentti Mahlamäen jälkeen. Virtanen oli nuoruudessaan käynyt Sirola-opiston, mutta kääntynyt uuteen parempaan uskoon. Hän oli toiminut menestyksellisesti Yhtyneet Kuvalehdet Oy:ssä kehittäen sen lehtien ja erityisesti Seura-lehden imagoa. Uuden Suomen päätoimittajaksi tuli Johannes Koroma ja Kauppalehteen kutsuttiin Arto Tuominen.

Pohjolan suuressa auditoriossa pidettiin kaksi suurta herätyskokousta, joissa esiteltiin Uuden Suomen tilanne, sen riippuvuus elinkeinoelämän tuesta jne. Innostus oli rohkaisevaa ja puheenvuoroja pyydettiin, tukea luvattiin. Erityisen hyvin on mieleeni jäänyt MTK:n puheenjohtajan Veikko Ihamuotilan voimakas palopuhe lehden säilyttämisen puolesta. Toiseen tilaisuuteen oli saatu esitelmöitsijäksi Max Jakobsonin ansiosta Lars Thunholm, Skandinaviska-Enskilda Bankin puheenjohtaja, joka samalla oli Svenska Dagbladetia julkaisevan yhtiön puheenjohtaja. Hän kertoi, miten Svenska Dagbladet oli pelastettu ja millä tavoin Ruotsin elinkeinoelämä tuki lehteä. Tukholman talousalueella oli tilanne identtinen Helsingin alueeseen nähden. Ilmoitushankinnassa ja levikiltään täysin dominoivan Dagens Nyheterin varjossa oli vaikea toimia.

Vaikka noissa kokouksissa innostus oli suuri, eivät saadut lupaukset sanottavastikaan muuttuneet ilmoituksiksi ja sitä kautta rahaksi. Hieman

liioitellen voidaan sanoa, että ainoa yhtiö, joka rupesi käyttämään Uutta Suomea päivittäistavarailmoitteluun Helsingin Sanomien rinnalla oli Kesko. Kesko piti, mitä lupasi. Monissa yhtiöissä ilmoittelusta oli vastuussa mainososasto, joka ei suinkaan ollut halukas ohjaamaan ilmoitteluvarojaan Uuteen Suomeen, koska sen kontaktiluvut olivat alhaiset. Näin lupaukset ilmoittelusta jäivät valtaosalta lunastamatta. Seuraavaksi tukilupauksia antaneille ryhdyttiin myymään debentuureja. Niiden myynti saaduista lupauksista huolimatta oli todellista tervanjuontia. Olin monta kertaa puhunut asiasta esimerkiksi Mika Tiivolan kanssa, olimme hänen ja Max Jakobsonin kansa syöneet muutaman lounaan asian tiimoilta, ja lupaukset oli saatu. Kun niiden lunastamisen aika tuli, syntyi kaikenlaisia esteitä ja verukkeita, eikä asia tahtonut edetä. Ei SYP suinkaan ollut ainoa. Kaikkia debentuureja ei saatu myydyksi. Myöhemmin nuo debentuurit muutettiin osakepääomaksi.

Toimitusjohtaja Virtanen esitti ns. tukijalan rakentamista, toisin sanoen ostettaisiin julkaisuyhtiö, jonka tuotteet tiedettäisiin kannattaviksi. Näin Uuden Suomen omistukseen siirtyi oululainen yhtiö, jonka julkaisujen joukossa oli sellaisia "kulttuurin tähtiä" kuin Regina, Sydän Ystävä, Nyyrikki ja Perjantai. Vähin äänin se myöhemmin myytiin ilman, että kaupasta koitui varsinaista tappiota. Toinen Virtasen lanseeraama idea oli iltapäivälehden perustaminen. Sen perusideana oli, kun suurin yksittäinen kustannustekijä oli Uuden Suomen aamujakelu, perustaa lehti, joka ilmestyisi iltapäivällä ja joka olisi tavallaan aamun

Uuden Suomen kolmas painos nojaten voimakkaasti Uuden Suomen valmiiseen materiaaliin ja jolla ennen kaikkea ei olisi sanottavia jakelukustannuksia, kun ihmiset ostaisivat sen kaupoista, kioskeista jne.

Ennen Iltalehden perustamista oli kuitenkin ratkaistava vaikeita ongelmia. Uuden Suomen painokone Ruoholahdenkadulla oli hajoamispisteessä, ja uusi oli mahtavista kustannuksista huolimatta hankittava. Se vaatisi kuitenkin uudet modernit tilat. Kaiken kukkuraksi Mannerheimintie 6:ssa sijaitseva talo, jossa toimi Uuden Suomen pääkonttori ja osa toimituksesta paloi yhtenä yönä. Päädyttiin ratkaisuun, jossa Vakuutusosakeyhtiö Pohjola rakensi Vantaalle paino- ja toimitalon, joka sitten vuokrattiin Oy Uudelle Suomelle täysin käypään päivävuokraan. Saksasta tilattiin uusi moderni tabloidikokoa painava kone. Se pystyi ns. "heat-set"-menetelmällä painamaan usealla värillä kaunista painotulosta.

Vasta sen jälkeen kun uusi painotalo ja toimitustilat olivat käytössä ja uusi painokone asennettu, voitiin ajatella, että uusi tuote, Iltalehti, voitiin lanseerata. Oli laskettu, että jos keskimääräinen päivälevikki yltää 25 000:een, saavutetaan niin sanottu "break-even", eli tuotot kattavat kustannukset. Painoasultaan uusi Iltalehti oli onnistunut. Sisällöstä voidaan olla monta mieltä. Perusidea Uuden Suomen kolmannesta painoksesta unohtui hyvin nopeasti. Osittain se johtui siitä, että iltapäivälehdistä tuli aamulehtiä. Niitä on saatavissa jo klo 8.00 aamulla. Toinen syy oli se, että Iltalehden päätoimittaja ja muut toimittajat eivät halun-

neet nojata johonkin toiseen julkaisuun vaan halusivat luoda ihan omaa lehteä. Kun näin tapahtui ei 25 000:n kannattavuusraja enää pitänyt. Tänään, kun Iltalehden keskilevikki taitaa ylittää 200 000, se tuskin on kannattava. Tämä johtuu luultavasti sen sairastamasta pöhötaudista. Lauantailehden sivumäärät ylittävät 100, ja sisältävät toinen toistaan typerämpiä juttuja.

Uuden päätoimittajan Johannes Koroman, hyvän toimittajakunnan ja käyttöön tulleen uuden painotekniikan ansiosta Uuden Suomen ulkoasu ja toimituksellinen taso kohentuivat nopeasti. Uudesta Suomesta tuli erittäin lukukelpoinen ja sisältörikas lehti, jonka tarkastettu levikki nousi nopeasti. Olimme kuvitelleet, että oli saavutettu taso, joka vihdoin rupeaisi imemään ilmoituksia. Vaikka ilmoitusvolyymit osoittivat kasvua, ei niiden kokonaismäärä kannattavuuden kohentajana ollut merkittävä. Elettiin eräänlaisessa noidutussa kehässä. Kannattavuuden paraneminen edellytti ilmiotusmäärien voimakasta kasvua, mikä puolestaan edellytti levikin nopeata lisääntymistä. Jokainen levikin lisäys kuitenkin lisäsi kustannuksia ja näin ollen tappiota, kun ilmoitusten kasvu ei tuonut riittävästi lisätuottoja.

Todellinen ilonaihe oli kuitenkin Kauppalehti. Sen levikki nousi vuodesta toiseen. Sen toimituksellinen taso parani koko ajan ja sen saamat ilmoitusmäärät olivat hyvät. Lehden kannattavuus oli ennen pitkää sitä luokkaa, että siitä muodostui Oy Uuden Suomen varsinainen kantoalus, joka tuloksellaan kattoi valtaosan Uuden Suomen tappioista. Päätoimittajana oli Arto Tuo-

minen, josta tuli Oy Uuden Suomen toimitusjohtaja, kun Virtanen joutui sairauden takia eroamaan ja hänelle valittu seuraaja Matti Ainamo ei jäänyt kovin pitkäksi aikaa taloon. Tuomisen jälkeen päätoimittajaksi tuli Lauri Helve, jonka aikana lehden taso edelleen kohentui.

Ennen kuin siihen pisteeseen oli tultu, että lehtiyhtymällä oli uusi painotalo, jossa loppujen lopuksi oli kaksi huippumodernia painokonetta, sekä uusi toimitalo, ja ennen kuin lehtien levikit oli saatu nousemaan ja lehtitalo miltei kannattavaksi Kauppalehden ansiosta, oli lähes koko entinen omaisuus syöty. Aikakauslehdet oli myyty. Kiinteistöomaisuus Helsingin kaupungissa oli myyty. Se koostui talosta Mannerheimintie 6:ssa, joka oli palanut, mutta vakuutusyhtiö oli korvannut vahingot. Kaksi kiinteistöä oli Ruoholahden kadulla; toisessa oli entinen lehtipaino sekä kiinteistö Yrjönkadun ja Lönnrotinkadun kulmassa.

Lehtiyhtiön tilanne tuntui vakiintuneen. Se oli kuitenkin kuvitteellista kuten monet muutkin asiat 1980-luvun lopulla. Itse erosin noihin aikoihin Oy Uuden Suomen hallituksesta ja seuraajakseni tuli pääkonsuli Heikki Tavela, joka siihen asti oli ollut varapuheenjohtaja. Hänellekin Uusi Suomi oli tullut sydämen asiaksi. Lehtiyhtiö myytiin Aamulehti-Yhtymä Oy:lle, joka osti Pohjolalta myös Vantaan painotalon. Ratkaisu tuntui onnelliselta ja oli syytä uskoa, että näin Uuden Suomen tilanne myös vakiintuisi. Toisin kuitenkin kävi. Alkanut jyrkkä lama supisti lehdistön ilmoitustuloja niin, että Uuden Suomen tappioita ei voitu lehtitalon muiden lehtien tuotoilla enää kattaa.

Näin jouduttiin Suomen vanhin, yli 150 vuotta ilmestynyt päivälehti valitettavasti lopettamaan. Ennen lopettamispäätöstä mietittiin lehden muuttamista sanomalehtimuotoiseksi viikkolehdeksi, tai ilmestymispäivien vähentämistä. Lopulta todettiin raskain sydämin, ettei sellaisella tekohengityksellä lehteä voida pelastaa.

Mukana metsäteollisuudessa

Yleistä metsäteollisuudesta

Pohjolan toimitusjohtajan tehtävä toi mukanaan puheenjohtajuuksia ns. "koppilaisessa" metsäteollisuudessa. Nämä luottamustehtävät jatkuivat siihen asti, kun erosin Kansallispankin pääjohtajan tehtävästä 31. päivänä joulukuuta 1991.

Ensimmäisen tuntuman Suomen metsäteollisuuteen sain jo vuosina 1965 – 67, tuona lyhyenä aikana, jonka olin Suomen Puunjalostusteollisuuden Keskusliiton palveluksessa. Silloin kiteytyi metsäteollisuudesta näkemys, joka ei myöhemminkään ole muuksi muuttunut.

Prosessiteollisuuksina selluloosa- ja paperiteollisuus ovat pääomavaltaisia. Kapasiteetin laajennukset tapahtuvat suurin hyppäyksin. Uuden selluloosalaitoksen tai paperikoneen rakentaminen on vähintään miljardi-investointi. Nyttemmin se on jopa enemmän. Investoinnit toteutetaan pääasiassa lainapääomalla, ja metsäteollisuusyritysten rahoitusrakenne on joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta yleensä heikko; vieras pääoma saattaa olla moninkertainen omaan pääomaan verrattuna. Inflaatioaikoina ei velka pahemmin haitannut, koska negatiivinen reaalikorko ja inflaation aiheuttama lainapääoman näivettyminen

takasivat kannattavuuden, kunhan kapasiteetin käyttöaste pysyi riittävän korkeana. Investointien synnyttämät tuotantokapasiteetin suuret portaittaiset kasvupyrähdykset sitovat pitkiksi ajoiksi yhteen tuotantosuuntaan. Oikean tuotteen ja tuotantosuunnan valinta ratkaisee menestyksen pitkiksi ajoiksi. Alan kiinteät kustannukset muodostuvat pääasiassa poistoista ja koroista, joiden kattaminen edellyttää korkeata käyttöastetta ja käyttökatetta.

Muuttuvia kustannuksia ovat pääasiassa välittömät palkat, puuraaka-aine tehtaalle toimitettuna sekä energia. Energia saadaan tuotantosuunnasta riippuen vastapainevoimana, teollisuuden omistamilta yhteisiltä voimayhtiöiltä kuten Teollisuuden Voima Oy:ltä ja Pohjolan Voima Oy:ltä. Loput saadaan ostamalla Imatran Voima Oy:ltä. Korkeasuhdanteessa metsäteollisuustuotteiden menekin ollessa hyvä ja hintojen ollessa noususuunnassa teollisuuden kyky vastustaa palkankorotusvaatimuksia ja kantohintojen nousua muodostuu heikoksi. Käyttöaste kuitenkin ratkaisee kannattavuuden, kun välittömien palkkojen suhteellinen osuus on pieni. Metsäteollisuus onkin teollisuuden palkkojen johtava liu'uttaja. Kun sitten menekki heikkenee ja hinnat kääntyvät alaspäin, kapasiteetin käyttöaste pienenee ja teollisuus ajautuu kannattavuusongelmiin. Korkea velkaantuneisuus painaa päälle, eivätkä alenevat käyttökatteet riitä pääomakulujen kattamiseen. Palkat ja kantohinnat eivät jousta alaspäin.

Kun tämä kehitys on jatkunut jonkin aikaa, nostavat päätään vaatimukset devalvaation välttämättömyydestä, ja vähitellen ajaudutaan devalvoinnin pakon eteen. Puheet devalvaatiosta julkisuudessa eivät olleet kovin kohtalokkaita silloin, kun maassa oli vielä valuutan säännöstely ja vientitulojen kotiuttamisvelvollisuus. Valuutan säännöstelystä luopuminen 1980-luvun puolivälin jälkeen muutti tilanteen. Devalvoinnin jälkeen alkoi aina sama kierros uudelleen. Korkea käyttöaste ja nousevat vientihinnat vetivät teollisuuden heikosta vastustuskyvystä johtuen jälleen kantohinnat ja palkat mukanaan. Enää eivät devalvointivaatimukset olleet vailla vaikutusta. Vuosi 1991 oli oivallinen esimerkki. Suomen Pankki ja hallitus olivat sitoutuneet vakaan markan politiikkaan ja sen vahvistamiseksi kiinnittäneet sen ECU:un. Kasvavat ja yhä äänekkäämmät devalvointivaatimukset saivat nyt valuuttamarkkinat liikkeelle. Markan arvon muutosodotuksilla spekulointi, johon vientiteollisuus itse osallistui, synnytti valuuttapaon maasta. Vientiteollisuudella ei enää ollut vientisaatavien kotiuttamispakkoa, joten valuuttasaatavat jätettiin ulkomaille. Samalla ryhdyttiin suojautumaan terminoimalla valuuttavelkoja, jota tarvetta korostivat suuret ulkomaanvaluuttamääräiset velat. Terminointi tähän suuntaan kasvatti myös valuuttapakoa maasta. Suomen Pankin valuuttavaranto hupeni nopeassa tahdissa, kun kaikki, joilla vain oli mahdollisuus, ryhtyivät spekuloimaan markkaa vastaan. Spekuloinnin paine kävi ylivoimaiseksi, eivätkä erilaiset varmuusluottojärjestelyt tai kotimaisten korkojen nostattaminen pilviin enää auttaneet, vaan hallitus ja Suomen Pankki joutuivat antautumaan ja

markka devalvoitiin. Sama näytelmä toistui sitten vuoden 1992 puolella, kun Suomen Pankki joutui antautumaan ja markka päästettiin kellumaan. Vallitseva epävarmuus nosti markkinakorot korkeuksiin.

Ennen syksyn 1991 devalvointia olin asettunut julkisuudessa tukemaan Suomen Pankin ja hallituksen politiikkaa. Sainkin kutsun aivopesuun Teollisuuden Keskusliittoon, jossa toimitusjohtaja Timo Relander laajan kalvoesittelyn turvin yritti käännyttää minut oikeaan uskoon. Kun se ei onnistunut, tehtiin uusi yritys. Nyt oli mukana myös TKL:n puheenjohtaja Casimir Ehrnrooth. Luonani pankissa kävi myös joukko emissaareja "oikean uskon" edustajina, mm. Outokumpu Oy:n silloinen toimitusjohtaja Pertti Voutilainen.

Antautuminen teollisuuden vaatimusten edessä merkitsi mielestäni ECU-sidonnaisuuden takia huomattavaa kansainvälistä arvovaltatappiota, lisäksi oli jo aika kerrankin katkaista jatkuvasti toistuvat devalvaatiokierteet. Samalla olin sitä mieltä, että laskusuhdannetilanteessa oli väärin muuttaa markan ulkoista arvoa, sillä valuuttamääräisten vientihintojen alentaminen valuttaisi helpolla devalvointihyödyn ulkomaille. Devalvointi tuntuu tällä kertaa onnistuneen ennustettani paremmin, koska laman takia kotimaiset hinnat ovat pysyneet kurissa ja palkkakompensaatiota ei ole jouduttu maksamaan, ja kantohinnatkin ovat jopa alentuneet. Markan kurssimuutoksen ansiosta ovat viennin markkamääräiset hinnat jossakin määrin nousseet, vaikka valuuttamääräisiä hintoja on jouduttu laskemaan. Näin vientiteolli-

suus on kyennyt niukasti parantamaan kannattavuuttaan. Itse toivoin tuolloin, että Kalevi Sorsan yritys hoitaa vientiteollisuuden kriisi kotimaisia kustannuksia, lähinnä palkkoja, alentamalla olisi onnistunut. Kypsyyttä tällaiseen ratkaisuun ei valitettavasti maasta löytynyt.

Metsäteollisuusyhtiöt

Vakuutus Oy Pohjolan toimitusjohtajaksi tultuani perin edeltäjältäni, Tauno Angervolta, hänen luottamustoimensa "koppilaisessa" metsäteollisuudessa. Hänen riitauduttuaan Niilo Hakkaraisen kanssa tulin suoraan Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n hallitukseen ja sen puheenjohtajaksi vuonna 1974. Rauma-Repola Oy:ssä, jossa olin jo aiemmin ollut tilintarkastajana, aloitin hallintoneuvostossa ja vuonna 1975 siirryin hallitukseen ja sen varapuheenjohtajaksi. Kun vuorineuvos Paavo Honkajuuri siirtyi eläkkeelle, perin hänen paikkansa puheenjohtajana. Sama tapahtui Kajaani Oy:ssä, jonka hallituksen puheenjohtajan tehtävästä Tauno Angervo silminnähtävän vastenmielisesti luopui.

Oulu Oy oli valtio-omisteisen Veitsiluoto Oy:n ja yksityisen Kajaani Oy:n yhtä suurin osuuksin omistama. Kolmantena ja vaa'ankieliomistajana oli sitten Suomen Pankki. Minusta tuli siellä hallintoneuvoston varapuheenjohtaja ja kiertovuoron osuessa kohdalleni puheenjohtaja. Vuorottelimme tässä tehtävässä Kansaneläkelaitoksen pääjohtajan Jaakko Pajulan kanssa, joka on Veitsi-

luoto Oy:n hallintoneuvoston puheenjohtaja.

Lähes 20 vuoden ajan olin samanaikaisesti Kajaani Oy:n, Rauma-Repola Oy:n ja Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n hallituksen puheenjohtaja.

Yhtyneet Paperitehtaat Oy

Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n johdossa olivat Waldénit kahden sukupolven ajan. Myllykoski Oy ja Yhtyneet Paperitehtaat Oy erkaantuivat Waldénien ja Björnbergien riitojen tuloksena 1950-luvun alussa, ja Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n pääkonttori siirtyi Valkeakoskelle. Yhtiön luoja oli kenraali Rudolf Waldén, joka oli marsalkka Mannerheimin ystävä ja uskottu. Monet kenraalin kauden perinteet elävät vieläkin Valkeakoskella, eikä vähiten Antinkärjen keittiössä; se oli Juuso Waldénin ja hänen perheensä koti, josta myöhemmin tehtiin yhtiön edustustalo. Juuso Waldén, viimeinen patruuna, oli legendaarinen henkilö. Hän oli laajentamispyrkimyksillään ajanut yhtiön kestämättömään tilanteeseen, velkakierteeseen, eikä omapäisenä henkilönä ottanut varteen rahoittajien ja ennen kaikkea Matti Virkkusen varoituksia. Pankki joutuikin sitten puuttumaan asiaan ja yhtiötä ryhdyttiin saneeraamaan. Osa yrityksen veloista muunnettiin osakepääomaksi, jonka merkitsivät Kansallispankki ja Vakuutusosakeyhtiö Pohjola. Juuso Waldén siirtyi eläkkeelle. Seuraajaksi valittiin määrätietoinen ja tarmokas diplomi-insinööri Niilo Hakkarainen, joka tuolloin oli Kemi Oy:n toimitusjohtaja.

Tullessani vuonna 1974 Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n hallituksen puheenjohtajaksi oli ensimmäisen öljykriisin aika ja metsäteollisuuden suhdanteet alamäessä. Juuso Waldénin jäljiltä Yhtyneet oli raskaasti velkaantunut. Yhtiön likviditeetti oli ajoittain niin kireä, että se pystyttiin hoitamaan vain lykkäämällä laskujen maksamista. 1970-luvun lopulle tultaessa suhdanteet elpyivät ja 1980-luvun alusta Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n mahtava nousu alkoi, ja se näytti jatkuvan edelleen. Yhtiö rakensi seitsemän uutta suurta paperikonetta. Shottoniin Walesiin tuli kaksi konetta ja paperikoneen rakentaminen alkoi Stracelin tehtailla Strasbourgissa. Investoinnit onnistuivat, kun tuotantosuunnan valinta oli ollut oikea. Paperinvalmistus nojasi TMP:hen (Thermomechanical Pulp) eli kuumahierteeseen, jota koskeva tekniikka kehitettiin ja koneet rakennettiin Yhtyneiden Jylhävaaran tehtailla. Yhtiöstä tuli Suomen suurin paperinvalmistaja ja viejä. Lisäksi kehitettiin paperin jatkojalostusta, ja jalostustehtaita perustettiin niin kotimahaan kuin ulkomaillekin.

Kiistaton tosiasia on, että Yhtyneitten mahtava kehityskaari on ollut Niilo Hakkaraisen ja hänen joukkojensa työn tulos. Hän oli onnistunut saamaan ympärilleen joukon taitavia ja yhtiöön sitoutuneita henkilöitä, jotka eivät laskeneet vaivojaan tai työaikaansa. Olli Parolan ja Ingmar Häggblomin ohella oli muitakin. On syytä mainita Jukka Marttinen, jonka ansiosta uudet koneet lähtivät moitteettomasti ja etuajassa käyntiin. Johtamisjärjestelmiä kehitettiin, joista syvällistä oivallusta edusti niin sanottu yksikön määrärahajärjestelmä.

Henkilökohtainen suhteeni Niilo Hakkaraiseen oli kauan aikaa kunnossa, joskaan se ei koskaan muodostunut läheiseksi. Olimme viikottain yhteydessä. Kuten puheenjohtajan tuleekin, annoin hänen pyrkimyksilleen täyden tukeni. Silloin, kun muualla esiintyi epäröintiä liialliseksi arvioitujen riskien takia, asetuin varauksetta tukemaan toimitusjohtajaa ja muun muassa Shottoniin suunnitellun paperikoneen rahoituksen uhatessa kariutua, onnistuin eräiden pankkiyhteyksieni avulla saamaan välttämättömän takuukonsortion kootuksi.

Välirikko Niilo Hakkaraisen kanssa johtui mielestäni vähäisestä syystä. Rauma-Repola Oy:öön tarvittiin uusi toimitusjohtaja. Käännyin Olli Parolan puoleen, joka oli Yhtyneitten varatoimitusjohtaja. Hän kieltäytyi ja harkitsemattomuudessaan kertoi asian Hakkaraiselle. Muuta ei tarvittukaan. Välimme menivät poikki ja yhteydenotot katkesivat.

Vuoden 1979 lopulla Niilo Hakkarainen soitti minulle kertoen, että Waldénin suku ja Koskelon perhe olivat päättäneet luopua omistuksestaan Yhtyneet Paperitehtaat Oy:ssä ja myydä osakkeensa. Helsinkiläinen asianajaja Raoul Furstenborg, joka edusti myyjiä, otti minuun yhteyttä todeten, että myyjinä ovat Koskelot ja Waldénit lukuun ottamatta Juuson veljeä Ema Waldénia ja hänen poikiaan. Keskustelun kuluessa Furstenborg vihjaisi hienovaraisesti, että kiinnostuneita ostajia on muitakin mainiten aivan kuin sivumennen Enso-Gutzeitin. Pitikö väite paikkansa, en tiedä. Hintapyyntö oli korkea ja ylitti pörssikurs-

sin. Otin välittömästi yhteyden Veikko Makkoseen Kansallispankkiin, vuorineuvos Paavo Honkajuureen Rauma-Repola Oy:öön ja Thomesto Oy:n toimitusjohtajaan Leo Jouhkiin ja ehdotin, että ostettaisiin yhdessä Pohjolan kanssa osakkeet. Pitemmittä puheitta ja ilman kummempia mutkia sain valtuudet tehdä kaupan ja kaikki suostuivat esittämääni osakkeiden jakoesitykseen. Kauppa syntyi.

Pohjolan Paperi Oy

Pohjois-Suomessa oli neljä metsäteollisuusyhtiötä, joista liikevaihdolla mitattuna suurin oli valtion omistuksessa oleva Veitsiluoto Oy. Toinen oli täysin yksityisessä omistuksessa oleva ja pörssinoteerattu Kajaani Oy. Vanhin lappilainen yhtiö oli "leivän isäksi" kutsuttu viime vuosisadan lopulla perustettu Kemi Oy, jonka omistivat puoliksi valtio ja Metsäliitto Oy. Neljäs ja yhteisomistuksellinen yhtiö oli sitten Oulu Oy, jonka omistuksen jakoivat tasasuurin omistuksin Veitsiluoto Oy ja Kajaani Oy, Suomen Pankin ollessa tasapainottajana.

Yhtiöistä Kemi Oy ja Oulu Oy olivat yksipuolisen tuotantorakenteensa takia erittäin suhdanneherkkiä. Oulu Oy:n kehittämiseen ei enempää Veitsiluoto Oy:ltä kuin Kajaani Oy:ltäkään tuntunut riittävän kiinnostusta, saati rahoitusta. Oulu Oy:n johto oli vuosikausia toivonut paperikonetta sellutehtaansa jatkeeksi, mutta oli jäänyt markkinasellun ja sahatavaran tuottajaksi.

1980-luvun alussa Oulu Oy joutui suhdannetilanteen heikentyessä rahoituskriisiin. Ilman ulkopuolista tukea tai omistuksellisia uudelleenjärjestelyjä Oulu Oy oli ajautumassa umpikujaan. Veitsiluoto Oy kieltäytyi takaamasta omaa osuuttaan Oulu Oy:n tarvitsemista lyhytaikaisista luotoista.

Tässä kriisitilanteessa herätettiin uudelleen eloon vanha ajatus pohjoisen metsäteollisuuden yhdistämisestä, rakenneratkaisusta, joka lehdistössä sai nimekseen "Pohjolan Paperi", ja jonka ajatuksen isäksi minut nimettiin. Ajatus ei suinkaan ollut minun tai uusi. Jo Kemi Oy:n kriisin aikana vuosia aikaisemmin oli viritetty ajatus yhdistää Kajaani Oy, Kemi Oy ja Oulu Oy yhdeksi ja samaksi yhtiöksi. Tässä mallissa, kun omistussuhteet laskettiin substanssiarvojen mukaan, olisi Kajaani Oy:n osuus ollut 70 %, Kemi Oy:n 20 % ja Veitsiluoto Oy:lle olisi Oulu-omistuksen kautta jäänyt 10 %:n osuus. Jos tämä suunnitelma olisi toteutettu, olisi Pohjois-Suomeen saatu kaksi metsäteollisuusyritystä: Veitsiluoto Oy valtion omistuksessa ja Pohjolan Paperi Oy yksityisenä yhtiönä, ja olisi laukaistu se suoranainen pattitilanne, joka esti Oulu Oy:n kehittämisen.

Oulu Oy:n rahoituskriisin ratkaisemiseksi oli neuvoteltu koko loppuvuosi 1985 Veitsiluoto Oy:n kanssa ilman tulosta. Kajaani Oy:n hallitus antoikin minulle puheenjohtajana valtuudet akuutin rahoituskriisin ratkaisemiseen joko ostamalla Veitsiluoto Oy:n osuus Oulu Oy:stä tai myymällä vastaava Kajaani Oy:n osuus. Pidin ehdottomasti parhaimpana vaihtoehtona ostamista, koska vain sen kautta oli Pohjolan Paperi Oy:n toteuttaminen mahdollinen.

Tapasimme asian tiimoilta Veitsiluoto Oy:n hallintoneuvoston puheenjohtajan Jaakko Pajulan kanssa muutaman kerran. Tammikuun 9. päivänä 1986 neuvottelimme Pajulan kanssa jälleen nyt Kansallis-Osake-Pankin tiloissa niin sanotussa Brondan talossa. Käsitykseni oli, että Pajulalla oli täydet neuvotteluvaltuudet ja tiesin myös, että Veitsiluoto Oy:n hallitus toimitusjohtajansa, vuorineuvos Pentti Rautalahden kanssa odotti ravintola Marskissa neuvottelumme lopputulosta. Varsin myöhään monituntisen neuvottelun jälkeen yhteisymmärrys saavutettiin ja se kirjattiin sopimukseksi. Sen mukaan Veitsiluoto Oy myy omistamansa Oulu Oy:n osakkeet Kajaani Oy:lle 250 miljoonan markan kauppahinnalla.

Saatoin Jaakko Pajulan Marskiin, jossa Veitsiluoto Oy:n hallitus odotti ja ilmiselvästi tyrmistyi, kun Pajula olikin myynyt sen sijaan, että hänen oli ilmeisesti toivottu ostavan. Sen jälkeen alkoikin sanoinkuvaamaton näytelmä. Veitsiluoto Oy:n hallitus kiisti sopimuksen pitävyyden ja ilmoitti julkisuuteen, ettei Pajulalla ollut valtuuksia kaupan tekemiseen. Koko asia politisoitui nopeassa tahdissa, lähinnä sosiaalidemokraattien ja keskustapuolueen väliseksi kädenväännöksi. Seppo Lindblom kauppa- ja teollisuusministerinä asettui koko painollaan vastustamaan kauppaa. Saatuaan väärää informaatiota Kajaani Oy:n hallituksen sisältä eräältä puoluetoveriltaan hän esiintyi erittäin härskisti televisiossa todeten, että Kansallispankin pääjohtaja on nyt "finito". Hallitus muodosti kuuden ministerin työryhmän pohtimaan

pohjoisen metsäteollisuuden rakenneongelmia. Jouduin sinne kuultavaksi koko jupakan alullepanijana, ja saatoin havaita, ettei sen porukan voimalla mitään järkevää ollut saavutettavissa.

Vähitellen kävi selväksi, että Rautalahdella oli Seppo Lindblomin ohella pääministeriäkin merkittävämmän henkilön tuki takanaan. Rautalahti ei siis tunnustanut hallintoneuvostonsa puheenjohtajan neuvottelutulosta sitovaksi. Oulu Oy:n kriisiä tämä kärhämä ei ratkaissut, niinpä Kajaani Oy:n toimitusjohtaja Juhani Ahava valtuutettiin neuvottelemaan päinvastainen kauppa. Lopputulos oli se, että Veitsiluoto Oy osti Kajaani Oy:n osuuden Oulu Oy:stä hintaan, joka oli aika uskomaton. Hinta olisi ollut vieläkin parempi, ellei Kajaani Oy:n hallituksessa istunut Seppo Lindblomin puoluetoveri olisi paljastanut Kajaani Oy:n hallituksen sisällä käytyjä keskusteluja. Joka tapauksessa Veitsiluoto Oy, joka oli vain hetki aikaisemmin kieltäytynyt osallistumasta lyhytaikaisen rahoitusluoton takaamiseen Oulu Oy:n puolesta, otti nyt vastuulleen 1,4 miljardia markkaa Kajaani Oy:n aikaisemmin takaamia luottoja, maksoi rahassa 350 miljoonaa markkaa ja suostui tekemään edulliset, pitkäaikaiset puunhankinta- ja selluloosan toimitussopimukset Kajaani Oy:n kanssa.

Näiden sopimusten pääoma-arvo oli sellainen, että kokonaiskauppahinta ylitti 400 milj. markkaa. Se oli roimasti yli sen, mitä Kajaani Oy olisi ollut valmis maksamaan. Jäin vain ihmettelemään, eikö valtionyhtiölle raha merkitsekään mitään silloin, kun sosiaalidemokraattien ministerit

nousevat estämään järkevän teollisuuspoliittisen rakenneuudistuksen voidakseen näin estää valtion vain vajaat puoliksi omistaman yhtiön yksityistämisen. Jos Rautalahden vastustus ja sosiaalidemokraattien dogmaattisuus eivät olisi tulleet esteeksi, olisi Pohjois-Suomeen saatu syntymään varsin järkevä rakenneratkaisu. Kajaani Oy:n kannalta asia oli kuitenkin se, että pitkäaikainen ratkaisu ja yhteistyökumppanit oli nyt etsittävä muualta. Niin sitten tapahtuikin.

Henkilökohtaisesti oli masentavaa todeta lehdistön riemu, kun Lassila oli epäonnistunut pyrkimyksissään Pohjolan Paperi Oy:n luomiseksi. Turun Sanomat esimerkiksi kirjoitti 5. päivä helmikuuta 1986 väittäen, että Kajaani Oy:n hallituksessa olisi jouduttu äänestämään ja minä olisin hävinnyt jääden yksin puolustamaan Pohjolan Paperi Oy:ä. Kirjoitimme päätoimittaja Virmavirralle kirjeen, jonka yhdessä varapuheenjohtaja Pentti Talosen kanssa allekirjoitimme. Turun Sanomat julkaisi kirjeen, jossa todetttiin Kajaani Oy:n olleen Oulu Oy:n suhteen ja Pohjolan Paperi Oy:tä koskevan suunnitelman kaikissa vaiheissa täysin yksimielinen. Turun Sanomat otsikoi juttunsa: "Kajaani Oy äänesti Lassilan nurin". Turun Sanomien tiedot olivat peräisin samalta taholta kuin monet muutkin tähän asiaan liittyneet perättömät tiedot.

Kajaani Oy ja fuusio Yhtyneet Paperitehtaat Oy:öön

Kajaani Oy:llä, vaikka se olikin hyvin hoidettu yhtiö, ei suhteellisen pienenä uskottu olevan suuria menestymisen mahdollisuuksia yhtenevässä Euroopassa. Se oli tungettu Kainuun kolkkaan, jossa laajeneminen oli mahdollista vain rakentamalla useita miljardeja maksava uusi sellutehdas. Kajaani Oy:llä oli suuret metsäomaisuudet, mutta ne koostuivat enimmäkseen mäntypuusta, jota ei voinut hiertää vaan piti keittää. Uutta sellutehdasta koskevat suunnitelmat olivat valmiit, ja niiden toteuttaminen oli ajateltu tapahtuvan yhdessä Metsäliiton kanssa. Reaalisia rahoitusmahdollisuuksia ei kuitenkaan ollut. Eräänä ulospääsynä oli ajateltu Pohjolan Paperi Oy:tä, jolloin olisi voitu Oulu Oy:n selluprosessin jatkeeksi rakentaa paperikone. Ajatus ei suinkaan ollut uusi vaan oli ollut Oulu Oy:ssä esillä useinkin, mutta yksimielisyyttä Kajaani Oy:n ja Veitsiluoto Oy:n kesken ei koskaan löytynyt. Kajaani Oy oli jopa tutkinut ja neuvotellut varsin valmiiksi sopimuksen kierrätyspaperille nojaavan paperitehtaan rakentamisen Skotlantiin Glasgowin lähelle.

Eräs pitkän aikavälin ratkaisu oli fuusio. Kansallispankissa oli Jukka Härmälän puheenjohdolla pantu pystyyn projekti, jolle annettiin nimeksi Poka. Suunnitelma ja laskelmat valmistuivat 17. 6. 1988 ja tavoitteena oli Kajaani Oy:n, Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n ja Rauma-Repola Oy:n metsäteollisuuksien yhdistäminen.

Tätä tavoitetta ei yhdellä kertaa saavutettu. Kajaani Oy:n sulautusmissopimus Yhtyneet Paperitehtaat Oy:öön allekirjoitettiin helmikuun 17. päivänä 1989. Osakkeiden vaihtosuhteen laskivat yhtiöitten tilintarkastajat. Fuusioneuvotteluissa ei kohdattu mitään vaikeuksia. Sulautuminen tapahtui siten, että Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n osakepääoma korotettiin ja sillä lunastettiin Kajaani Oy:n osakkeet. Kajaani Oy:n osakkeet vaihdettiin Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n osakkeisiin siten, että viidellä Kajaani Oy:n osakkeella sai kuusi kappaletta Yhtyneitten kantaosaketta ja kolme kappaletta etuoikeutettua osaketta. Kummankaan yhtiön yhtiökokouksissa ei paljon keskusteltu. Kajaani Oy:n yhtiökokouksessa esitettiin jonkin verran kritiikkiä osakkeiden vaihtosuhdetta vastaan.

Kun Kajaani Oy:n fuusio Yhtyneet Paperitehtaat Oy:öön saatiin päätökseen, tuli esille kysymys Kajaani Oy:n toimitusjohtajan, vuorineuvos Juhani Ahavan asemasta. Olimme Pentti Talosen ja Niilo Hakkaraisen kanssa etukäteen sopineet, että Juhani Ahava tulee Yhtyneitten hallitukseen yhtymän varatoimitusjohtajana ja hänelle laaditaan toimenkuva, joka vastaa hänen taitojaan ja kokemustaan. Kun sitten päätöstä piti ryhtyä toteuttamaan, kielsi Niilo Hakkarainen jyrkästi mitään sopineensa ja kynsin hampain vastusti ajatusta, että Juhani Ahava ylipäätään tulisi Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n palvelukseen. Jouduimme Pentti Talosen kanssa jyräämään asian läpi Niilo Hakkaraisen vastustuksesta huolimatta. Ahavan asema Yhtyneissä ei muodostunut helpoksi. Hän oli kokemukseltaan selluloosa- ja paperimies ja jou-

tui vetämään yhtiön mekaanista metsäteollisuutta. Niilo Hakkarainen pyrki kaikissa mahdollisissa tilanteissa syrjimään Ahavaa ja moitti avoimesti Kajaani Oy:n laitoksia ja sen aikaisempaa johtoa.

Kysyinkin kerran Juhani Ahavalta, kuinka hän ymmärtää tämän kaunaisen suhtautumisen. Juhani ihmetteli sitä itsekin kertoen heidän nuorina miehinä olleen Kemi Oy:n palveluksessa, ja että Niilo ennen naimisiin menoaan vietti usein vapaa-aikaansa ja joulujakin Ahavan perheessä.

Syyn tähän epäsopuun on arveltu osittain johtuneen paperiteollisuuden yhteisestä myyntiorganisaatiosta Finnpapista, jonka hallituksen puheenjohtaja Juhani Ahava oli. Maan suurimman sanomalehtipaperin valmistajan ja viejän toimitusjohtajana Niilo Hakkarainen vaati Finnpapin puheenjohtajuutta itselleen. Käyttäytymisellään hän oli vuosien mittaan suututtanut kaikki Finnpapin jäsenyhtiöiden toimitusjohtajat ja saanut heidät jyrkästi vastaansa. Kun puheenjohtajasta taas kerran äänestettiin, valittiin Juhani Ahava uudelleen kaikkien muiden paitsi Hakkaraisen äänellä. Hakkarainen poistui suutuspäissään ovet paukkuen kokouksesta. Finnpapin toimitusjohtaja Thomas Nystén kävi luonani pankissa pyytämässä tukea Hakkaraisen irrationaalisen ja vihamielisen käyttäytymisen johdosta, mutta asialle en voinut mitään.

Nyt kun Hakkaraisen muistelmat ovat ilmestyneet, ei voi muuta kuin todeta hänen katkeroitunut asenteensa ja vihamielisyys, jota hän ei osoita ainoastaan minua, mutta miltei kaikkia muitakin

entisiä työtovereitaan kohtaan. Kun hän sitten erosi Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n toimitusjohtajan tehtävästä, hän ilmoitti, ettei aio enää missään olosuhteissa jalallakaan astua Valkeakoskelle.

Repola Oy ja Metsä-Serla Oy

Oli perustettu uusi projekti, jolle annettiin nimeksi Metra. Metran tehtävänä oli ryhtyä valmistelemaan uuden Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n ja Rauma-Repola Oy:n yhdentymistä, viemään toisin sanoen loppuun alkuperäinen Poka-suunnitelma.

Metra jouduttiin kuitenkin miltei alkuunsa keskeyttämään. Olin 18. päivänä tammikuuta 1990 kokouksessa tytärpankissamme Zürichissä ja lähdössä sieltä Taiwaniin, Taipeihin, ja Tokioon. Kesken kokouksen minut kutsuttiin puhelimeen. Langan toisessa päässä oli Metsä-Serla Oy:n hallituksen puheenjohtaja Gustaf Serlachius. Hän kertoi Metsä-Serlan ostaneen lähes 25 prosentin osuuden Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n äänivallasta ja yritti vakuuttaa, ettei kysymyksessä ollut mikään vihamielinen valtaus.

Osoittautui, että pankkiiriliike Evlin toimiessa välittäjänä Metsä-Serla Oy oli todella kaapannut haltuunsa noin neljänneksen Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n äänivallasta ja myyjinä olivat olleet SKOP, SP-sijoitus, Tampella ja Thomesto Oy. Pääosa SKOP-ryhmän kaupoista tehtiin hintaan 180 mk osakkeelta ja Thomesto Oy sai ilmeisti 200 markkaa. Helsingin Sanomien mukaan kaupan arvo tammikuun 19. päivään mennessä oli 1,4

miljardia markkaa.

Erkki Karmila, Matti Korhonen, Peter Fagernäs ja minä tapasimme Taipeissa, jossa järjestimme niin sanotun "road shown" taiwanilaisille sijoittajille. Esittelimme Suomea, sen taloutta ja Kansallispankkia. Eräät paikalla olleet kertoivat yrittäneensä tulla Suomeen, mutta heille ei ollut myönnetty viisumia. Isännöimme myös illallista, jolle oli kutsuttu joukko paikallisia pankkeja. Taiwan oli ja on luultavasti edelleen sekä suhteellisesti että absoluuttisesti maailman vaurain maa, jos vaurautta mitataan maan valuuttavarannolla. Sen valuuttavaranto oli pyöreästi 100 miljardia dollaria ja suurempi kuin Japanin; kiinnostava rahoituksen lähde, josta pyrimme houkuttelemaan pääomaa Suomeen ja pankille.

Taipeista matka jatkui Tokioon, missä pidimme suuren vastaanoton Kansallis-Osake-Pankin 100-vuotisen taipaleen kunniaksi. Juhlimisen ohella tapasimme japanilaisia institutionaalisia sijoittajia, joista monet olivat ennestään hyviä tuttuja. Näistä sijoittajista merkittävin oli maailman suurin henkivakuutusyhtiö Nippon Life. Pääjohtaja Iton isännöidessä nautimme loisteliaan illallisen yhtiön pääkonttorissa, jossa johtokunnan ruokasalin seinällä riippui van Goghin kuuluisa maalaus "Auringonkukkia". Yhtiö oli hankkinut sen itselleen tiettävästi 30 miljoonan dollarin hinnalla. Kun japanilaiset ainakin eurooppalaisen mittapuun mukaan ovat tavattoman muodollisia ja pidättyviä, oli pääjohtaja Ito aivan toista maata. Hauskempaa ja huumorintajuisempaa henkilöä on vaikea kuvitella. Matti Korhonen opetti hänelle sellaisia tärkeitä savonkielen ilmaisuja kuin "hölökyn kölökyn, hölökynpä hyvinnii – kölökyn" ja "kualkiäryle", joita hän innolla toisteli räjähtäen aina välillä mahtavaan, remakkaan nauruun. Nippon Lifesta tuli Kansallispankin merkittävä osakkeenomistaja.

Matkan aikana olimme puhelimitse jatkuvassa yhteydessä Helsinkiin, missä Yrjö Niskasen johdolla oli ryhdytty torjumaan Metsä-Serla Oy:n valtausyritystä. Ryhdyttiin ostamaan kilpaa Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n osakkeita. Oli selvää, että Metsä-Serla Oy:n tarkoituksena oli ollut äkkirynnäköllä ja yllättäen vallata itselleen enemmistö Yhtyneet Paperitehtaat Oy:ssä. Heillähän oli ollut asiantuntijana ja neuvonantajana oma tilintarkastajansa, joka sattui olemaan myös Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n tilintarkastaja.

Pörssissä alkoi mahtava kilpajuoksu Yhtyneitten osakkeista, ja äänivaltaisen osakkeen hinta nousi yli 350 markan. Tammikuun 21. päivänä Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n hallitus päätti käyttää edellisessä yhtiökokouksessa saamiaan valtuuksia ja suuntasi 50 miljoonan markan osakeannin Rauma-Repolalle. Metsä-Serlan valtausyritys torjuttiin, mutta sijoitettuaan tähän valtausyritykseen kaikkiaan kolme miljardia markkaa se saavutti huomattavan aseman.

Helmikuun 12. päivänä tapasimme Matomäen, Niskasen, Hakalan, Hakkaraisen sekä Parolan ja Fagernäsin kanssa ja päätimme perustaa Metra-projektin uudelleen. Suunnitteilla ei ollut varsinainen fuusio vaan Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n ja Rauma-Repola Oy:n yhdistäminen niin sano-

tulla kombinaatiofuusiolla: sekä Yhtyneet että Rauma-Repola lakkaavat juridisesti olemasta, muodostetaan holdingyhtiö nimeltä Repola Oy; perustetaan uudelleen Yhtyneet Paperitehtaat Oy, johon liitetään entisen Rauma-Repola Oy:n metsäteollisuusyksiköt; perustetaan yhtiö nimeltä Rauma Oy, johon Rauma-Repolan metalliteollisuus liitetään sekä Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n Jylhävaaran tehtaat sekä Sunds Defibrator Oy; yhtiöitten muoviteollisuus liitetään Rosenlew Oy:öön, joka omistaa myös Säkkiväline Oy:n enemmistön. Tällä järjestelyllä Repola Oy emoyhtiönä saa 100 prosenttiseen omistukseensa uuden Yhtynet Paperitehtaat Oy:n, Rauma Oy:n ja Rosenlew Oy:n

Huhtikuun 10. päivänä Rauma-Repola Oy:n yhtiökokous hyväksyi kombinaatiofuusion yksimielisesti. Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n yhtiökokous oli kutsuttu koolle Kaipolaan huhtikuun 19. päiväksi. Metsä-Serlan kanssa oli neuvotteluja käyty koko ajan ilman, että sen todellinen kanta olisi selvinnyt. Matti Puttonen ilmoitti julkisuuteen: "Neuvottelut jatkuvat, mutta viimeisen sanan saatamme sanoa vasta yhtiökokouksessa." Hän totesi edelleen, ettei Metsä-Serla Oy ollut asettanut ehtoja yhtiöiden yhdistymiselle. "Kun menimme Yhtyneisiin, tiesimme, että jonain päivänä Rauman metalliteollisuus on mukana samassa yhtiössä." Maaliskuun 30. päivänä, kun Yhtyneitten yhtiökokous oli jo kutsuttu koolle, Matti Puttonen kuitenkin ilmoitti: "Fuusiota emme nykyisillä ehdoilla hyväksy."

Päivää ennen yhtiökokousta Metsä-Serla Oy

ilmoitti aikovansa kaataa suunnitellun fuusion. Viimeiseen asti jatkuneet neuvottelut kaatuivat Metsä-Serlan itsepäiseen vaatimukseen, että Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n raakapuun hankinta oli annettava kokonaisuudessaan Metsäliiton hoidettavaksi. Vaatimus, johon oli täysin mahdotonta suostua.

Yhtyneitten yhtiökokous pidettiin kuitenkin sovittuna päivänä Kaipolassa. Kokouspaikalla kuhisi. Siellä olivat kaikkien merkittävien tiedotusvälineiden edustajat, televisio-uutiset ja radio mukaan lukien. Kokouksen alettua Metsä-Serlan edustajat ilmoittivat aikovansa esittää osakkeittensa lunastusvaatimuksen, jos fuusiosta päätetään. Kaikki lunastusvaatimusten esittäjät ilmoittautuivat. Niiden joukossa myös Niilo Hakkarainen, tosin valtuuttamansa edustajan kautta.

Pyysin puheenjohtajaa keskeyttämään kokouksen ja kutsuin Yhtyneitten hallituksen koolle. Päätimme peruuttaa fuusioesityksen, koska noin kolmannes yhtiökokouksessa edustettuina olevista osakkeista vaadittiin lunastettaviksi.

Lehdistö tuntui nauttivan asiasta täysin siemauksin ja tapojensa mukaan kommentoi tilannetta seuraavan päivän lehdissä. Iltasanomat totesi: "KOP:n pääjohtaja todisti Repola Oy:n romahtamista pää painuksissa." Kauppalehti: "Alkoiko Lassilan lähtölaskenta."

Asia ei suinkaan tullut yllätyksenä, emmekä jääneet enempää pää painuksissa kuin kädet ristissä ihmettelemään vaan aloitimme välittömästi uudet keskustelut Metsä-Serlan edustajien kanssa. Kokous pidettiin Kämpin kuudennessa kerrokses-

sa, ja se kesti runsaasti yli puolen yön. Varsinaisena sovun esteenä ja kantona kaskessa oli koko ajan puunhankintakysymys, jota Metsäliitto vuorineuvos Matti Puttosen suulla vaati tiukasti itselleen. Kaikista muista kysymyksistä päästiin helposti sopuun. Metsä-Serlalle luvattiin edustus sekä tulevan Repola Oy:n hallituksessa että hallintoneuvostossa. Hallitukseen tulisivat Matti Puttonen ja Gustaf Serlachius, hallintoneuvostoon talousneuvos Onnela ja toimitusjohtaja Peter Serlachius. Fuusion seurauksena Metsä-Serlan omistus supistuisi hieman alle 19 %:n, jolloin se menettäisi vähemmistösuojansa. Vähemmistösuojasta tehtiin erillinen sopimus. Osakassopimuksella asia hoidettiin siten, että Metsä-Serla nostaa omistusosuutensa 18,7 %:sta 25 %:iin ostamalla vielä 50 miljoonalla markalla Repola Oy:n osakkeita. Repola Oy puolestaan tulee omistajaksi Metsä-Serla Oy:öön. Tässä kokouksessa oli avainasemassa MTK:n puheenjohtaja Heikki Haavisto. Realistina ja tulevaisuuden ongelmia aistivana hän näki, ettei sopua löydy, jos Metsä-Serla omistajansa Metsäliiton nimissä itsepäisesti pitää kiinni puunhankintavaatimuksesta. Hän sai Metsäliiton toimitusjohtajan vuorineuvos Matti Puttosen luopumaan vaatimuksesta, ja näin toukokuun 29. päivänä kello 17 alkaneet ja 30. päivänä yhteen yöllä kestäneet neuvottelut päättyivät sopuun ja yksimielisyyteen.

Tiistaina kesäkuun 18. päivänä kombinaatiofuusio vihdoin hyväksyttiin Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n ylimääräisessä yhtiökokouksessa. Suomen suurin yksityinen yhtiö, Repola Oy, oli syntynyt.

Kombinaatiofuusion voimaanastumispäivä oli vuodenvaihde 1990–1991. Ennen sitä täytyi uuden Repola Oy:n organisaatio saada toimimaan ja suunnittelu seuraavaa vuotta varten oli saatava käyntiin. Niilo Hakkarainen ei ollut tyytyväinen ratkaisuun, vaikka ei hän sitä missään vaiheessa avoimesti vastustanut. Tuolloin hän itse otti esille mahdollisuuden siirtyä eläkkeelle ja ehdotti seuraajakseen Olli Parolaa. Kutsuinkin Hakkaraisen luokseni Kansallispankkiin. Läsnä oli myös Yrjö Niskanen. Sovimme, että Hakkarainen siirtyy eläkkeelle vuoden 1990 lopussa. Hän esitti haluavansa jatkaa sen jälkeen 65 ikävuoteen saakka vastuualueenaan Yhtyneitten ulkomaiset toimintayksiköt. Meillä ei Niskasen kanssa ollut mitään ehdotusta vastaan. Kun sitten selostin päätöksemme Olli Parolalle ja Repola Oy:n tulevalle pääjohtajalle Tauno Matomäelle, asettuivat he yksituumaisesti vastustamaan sitä. Kumpikaan ei halunnut Hakkaraista alaisekseen ja Parola korosti, ettei voi ottaa kokonaisvastuuta, jos hänen entisestä esimiehestään tulee hänen alaisensa. Hän ennusti, ettei yhteistoiminta tule onnistumaan. Suhtauduimme näihin vastaväitteisiin vakavasti ja meille Niskasen kanssa vielä todistettiin, että uuden organisaation sisäänajon onnistuminen edellyttää, että uuden toimitusjohtajan on otettava välittömästi kokonaisvastuu. Katsoimme Yrjö Niskasen kanssa, että vaikeassa muutosvaiheessa uutta toimitusjohtajaa on tuettava ja päätimme yhdessä esittää Hakkaraiselle, että hänen eläkkeelle siirtymisensä aikaistettaisiin syyskuun 1. päivään ja että ajatuksesta jatkaa Yhtyneitten

palveluksessa uuden toimitusjohtajan alaisuudessa luovutaan. Kuulin myöhemmin, että Olli Parola oli oma-aloitteisesti ilmoittanut Hakkaraiselle saman asian.

Ehdotus oli mielestäni kohtuullinen, joskaan se ei Hakkaraista miellyttänyt. Ennen ratkaisevaa hallintoneuvoston kokousta, joka pidettiin maanantaina 18. päivänä kesäkuuta Yhtyneitten ylimääräisen yhtiökokouksen jälkeen, tapasimme kolmisin, Olli Parola, Niilo Hakkarainen ja minä, sopiaksemme eläkkeelle siirtymisen yksityiskohdista. Allekirjoitimme kaikki kolme sopimuksen, että eläkkeelle siirtyminen tapahtuu vuoden vaihteen sijasta syyskuun 1. päivänä, että Hakkarainen saa täyden toimitusjohtajan palkan 65 ikävuoteen asti ja että hän saa lähes vuoden ajan yhtiön kustannuksella matkustaa vapaasti vaimoineen ulkomailla tervehtimässä entisiä kollegoitaan ja asiakkaita. Tiedot, jotka noilta matkoilta kantautuivat korviimme, kertoivat, että solidaarisuus entistä työnantajaa kohtaan oli rapissut.

Tekemämme sopimus oli vähintään kohtuullinen ja kuvittelinkin, että allekirjoitettuamme sopimuksen eläkkeelle siirtyminen tapahtuu yhteisymmärryksessä. Tässä uskossa esitin hallintoneuvostolle Hakkaraisen eronpyynnön ja Parolan nimittämisen uudeksi toimitusjohtajaksi. Hakkarainen kutsuttiin paikalle ja puheenjohtajan tarkoituksena oli ilmoittaa tehdystä päätöksestä ja samalla kiittää eroavaa toimitusjohtajaa. Hakkarainen ehti kuitenkin edelle ja luki valmiiksi kirjoittamansa kirjelmän, jonka sisältönä muun ohessa oli ilmoitus, että hän katsoi tulleensa

erotetuksi. Tuo kirjelmä löysi sitten välittömästi tiensä Helsingin Sanomien toimitukseen. Synnytettiin myytti kiittämättömästä yhtiöstä ja sen hallituksen puheenjohtajasta, jotka olivat antaneet potkut menestyneelle toimitusjohtajalle. Syntyi niin sanottu lehdistötotuus, joka edelleen elää sitkeästi. Erosiko Hakkarainen itse, vai saiko hän potkut? Minä ja monet muut olemme edelleen sitä mieltä, että hän erosi omasta pyynnöstään.

Kansallispankissa

Toimintaympäristö 1980-luvun alussa

Tulin Kansallispankkiin helmikuun alussa 1983 johtokunnan jäseneksi ja varatoimitusjohtajaksi tutustumaan asioihin, kunnes vahdinvaihto pääjohtaja Veikko Makkosen kanssa toukokuun alussa tapahtuisi. Tulo uuteen työpaikkaan oli sikäli helppoa, että tunsin kaikki johtokuntatason työtoverini entuudestaan. Olinhan ollut yhdeksän vuotta Kansallispankin hallintoneuvoston ja sen työvaliokunnan jäsen. Eräät johtokunnan jäsenet olivat "siviilistäkin" tuttuja kuten Simo Kärävä, jonka kanssa olimme kalakavereita.

Lehdistölle, joka innolla pyysi haastatteluja ja lausuntoja, kutsuin itseäni pankkiharjoittelijaksi ja kerroin perehtyväni siihen, kuinka pankki tikittää.

Pankin kannattavuus oli ollut kohtuullinen, mutta ei hyvä. Se oli kuitenkin kohentunut Matti Virkkusen viimeisten pääjohtajavuosien jälkeen. Matti Virkkunen, joka oli voimakas, dynaaminen ja näkyvä johtaja ja johon Kansallispankki oli personifioitunut, oli kiinnittänyt huomionsa pankin kasvattamiseen. Kasvun ja suuruuden mittapuuna pidettiin markkatalletusten yleisötalletuksilla mitattua markkinaosuutta. Näin mitattuna

pankki olikin kasvanut maan suurimmaksi pankiksi. Virkkusen aikana pankin sivukonttoriverkostoa kasvatettiin voimakkaasti. Vaikka näin voitiinkin markkinaosuutta kasvattaa, sivukonttoreiden uusperustanta lisäsi huomattavasti kustannuksia. Pankin kannattavuuden heikkoutta osoitti se, että vaikka vuosittain voitiinkin näyttää tulos, joka mahdollisti perinteisen osingon jakamisen osakkaille, ei kaikkia poistoja kyetty aina tekemään. Lain sallimia luottotappioiden enimmäiskirjauksia ei aina liioin kyetty tekemään. Eläkesäätiön vastuita ei ollut pystytty hoitamaan, vaan vastuuvajaus oli vuodesta vuoteen kasvanut. Pankkiin tullessani se oli lähes 600 miljoonaa markkaa.

Tullessaan pääjohtajaksi Makkonen ryhtyi aivan oikein kiinnittämään huomiota kannattavuuteen. Sen seurauksena kuitenkin pankin markkinaosuus supistui jatkuvasti. Kun KOP tällä mittarilla oli aikaisemmin ollut SYP:tä suurempi, SYP oli ajanut ohi, ja etumatka näytti vain kasvavan. Veikko Makkonen oli herrasmies, jolta edeltäjänsä voimakkaat johtajaominaisuudet kuitenkin puuttuivat. Hän oli varovainen ja harkitseva, toimissaan liiankin pidättyväinen. Kun Virkkunen oli suomalaisen pankkimaailman kiistaton ykkönen ja johtaja, menetti Makkonen tämän aseman SYP:n Mika Tiivolalle, joka monissa otteissaan oli vähemmän herrasmiesmäinen.

Jatkuvat markkinaosuusmenetykset, päätösoikeuden pidättäminen varsin pienissäkin asioissa pääkonttorissa ja kentältä tehtyjen esitysten tyrmääminen oli luonut pankkiin masentuneen mie-

lialan. Se muistutti seisovaa vettä, mitään tapahtumisen värinää ei pinnalla näkynyt. Pankkiin tullessani minuun kohdistettiin suuret odotukset ja toivottiin jotakin tapahtuvaksi. Odotettiin, että jatkuvan puolustustaistelun sijasta päästäisiin vihdoinkin hyökkäämään. Joskus myöhemmin saatoin sanoa, että oli kuin pankin henki olisi ollut vangittuna pulloon. Tarvittiin vain, että korkki poistettiin.

Pankkitoiminta oli ollut tiukasti säännösteltyä koko sodanjälkeisen ajan aina 1980-luvun puoliväliin asti. Säännöstely oli itse asiassa 1930-luvun alun peruja. Suuren lamakauden aikana vuonna 1931 Suomen Pankin pääjohtaja Risto Ryti irrotti markan kultakannasta, devalvoi ja patisti pankit korkosopimukseen. Syntyi korkokartelli, jolla eliminoitiin otto- ja antolainauskoroilla käytävä pankkien välinen kilpailu.

Rahoitusmarkkinat olivat maassamme kehittymättömät. Miltei kaikki yksityiset rahamääräiset saatavat ja velat olivat keskittyneet pankkeihin. Osakemarkkinat olivat vaihdoltaan vaatimattomat, jälkimarkkinakauppa oli pientä ja uusemissioita esiintyi harvakseen. Yksityisiä obligaatio- tai joukkovelkakirjoja ei markkinoilla ollut. Obligaatioiden liikkeellelasku oli valtion yksinoikeus. Tosin pankkien omistamat kiinnitysluottolaitokset saivat vuosittain vähäiset kiintiöt. Muita rahoitusmarkkinainstrumentteja ei juuri tunnettu. Eräänä syynä tähän tilanteeseen oli tietysti verotus. Pankkitalletukset olivat sekä korkotuotoltaan että pääoma-arvoltaan verovapaat. Sama verovapaus koski myös obligaatioita. Debentuurit ja muut joukkovelkakirjalainat olivat verollisia, mutta ei niitä markkinoilla juuri esiintynytkään.

Pankkien otto- ja antolainauskorot olivat säännöstellyt ja Suomen Pankki valvoi säännöstelyä tiukasti. Korot olivat Suomen Pankin peruskorkoon sidottuja. Verovapauden ehtona oli Suomen Pankin ohjeiden täsmällinen noudattaminen, muutoin ei lainausmahdollisuutta likviditeetin täydentämiseksi Suomen Pankissa ollut. Laki talletusten verovapaudesta oli tosin kirjoitettu muotoon, että kahden pankkiryhmän noudattaessa identtisiä korko- ja muita tiliehtoja tuollaisille tileille talletetut varat olivat verovapaita.

Antolainauspuolella oli pankeille määrättty niin sanottu antolainauksen keskikorkoura. Paikallispankeilla, so. osuus- ja säästöpankeilla, oli oikeus seurata keskikorkouraa, joka oli 0,25 %-yksikköä liikepankeille sallittua korkeampi. Vapaa hinnoittelu yksittäisten luottojen osalta oli jossakin määrin mahdollinen, kunhan määriteltyä keskikorkouraa seurattiin. Jos jollekin yritykselle myönnettiin halpakorkoinen laina, oli joltakin toiselta taas perittävä vastaavasti korkeampaa korkoa, jotta tuolla pyhällä uralla pysyttiin. Tämä johti helposti siihen, että heikoilta yrityksiltä perittiin alhaista korkoa, kun taas hyvin menestyvä yritys maksoi vastaavasti korkeampaa näin tavallaan subventoiden huonoja yrityksiä. Eivät 0-korkoiset luotot suinkaan olleet harvinaisia. Normaalia, markkinatalouden riskihinnoittelua ei luottoja myönnettäessä noudatettu.

Korkosäännöstely eliminoi valuuttamääräisiä velkoja ja saatavia lukuun ottamatta korkoriskin

kokonaan, sillä Suomen Pankin pankkivaltuusmiesten päättäessä peruskoron muutoksesta sekä otto- että antolainauskorot muuttuivat symmetrisesti. Kun ottolainauspuolella oli mahdollista porrastaa korkoja talletusajan ja talletusehtojen mukaan, oli antolainauspuolella vain yksi ja yhteinen keskikorkoura. Kiinteäkorkoisia luottoja ei esiintynyt eikä korkodifferointia luottoajan pituuden tai riskiarvion mukaan tapahtunut. Pankit eivät säännöstelyaikana oppineet elämään korkoriskin sävyttämässä toimintaympäristössä. Kun myöhemmin säätelystä osittain vapauduttiin, kostautui tämä oppimattomuus monella tavalla. Ei ollut mahdollista ottaa tietoista korkoriskiä ja pyrkiä ansaitsemaan oikealla korkonäkemyksellä, mikä oli mahdollista maissa, joissa yhtä ehdotonta säännöstelyä ei tunnettu.

Kauan jatkuneesta säännöstelystä johtuen oli maahan syntynyt pankkialalla huomattava ylikapasiteetti. Kun verrataan suomalaisia pankkeja muihin pohjoismaisiin pankkeihin käy asia selväksi. Suomessa oli yhtä pankkitoimihenkilöä kohden 100 asukasta, Norjassa luku oli 155 ja Ruotsissa 190. Suomessa oli suhteellisesti ottaen lähes kaksi kertaa enemmän pankkitoimihenkilöitä kuin Ruotsissa. Suomessa oli pankkien sivukonttoreita eniten, yksi konttori 1 500 asukasta kohden; Norjassa luku oli 2 300 ja Ruotsissa 2 600. Kustannuksiltaan Suomen pankkijärjestelmä oli ja on edelleen pohjoismaiden kallein, ja korkokatteen alhaisuudesta johtuen myös kannattamattomin. Säätelemällä markkamääräisiä antoja ottolainauskorkoja Suomen Pankki sääteli sa-

malla pankkien korkomarginaalia ja näin varsin pitkälle saneli pankkien kannattavuuden. Korkokatevertailu muihin pohjoismaisiin pankkeihin antaa tästä varsin hyvän kuvan. Ensimmäisenä pankkivuotenani 1983 kaikkien pankkien keskimääräinen korkokate Suomessa oli 3,5 % luotonannon kokonaismäärästä. Ruotsissa se oli yli 5 %, Norjassa 6 % ja Tanskassa yli 8 %. Samalla pankkitoiminnan kustannukset olivat korkeimmat. Vuodesta 1983 lähtien korkokate Suomessa pieneni ja oli viimeisenä pankkivuotenani 1991 enää 2,5 %. Totuuden nimessä on myönnettävä, että 1980-luvun puolivälin jälkeen ei alhaisesta korkokatteesta voinut enää syyttää pelkästään viranomaisia ja korkosäännöstelyä, vaan säätelystä vapaasta markkinarahasta käyty ankara kilpailu nosti koko markkamääräisen "fundingin" eli rahoituksen kokonaiskustannuksia.

"Palkka pankkiin" -järjestelmä toi pankkeihin paljon lyhytaikaisia talletusvaroja ja vaikka käyttelytileille maksetut korot, joita yleensä maksettiin kuukauden alimmalle saldolle, olivat varsin alhaiset, olivat nuo tilit pankeille tappiollisia. Asiakkaat käyttivät niitä juoksevien maksujensa suorittamiseen ja nostivat ahkerasti käteisvaroja, joten tilien keskisaldot olivat alhaiset. Maksupalvelu, joka oli asiakkaille ilmainen, aiheutti pankeille suuria kustannuksia. Toisin kuin Ruotsissa oli pankkisiirto kehittynyt postisiirron rinnalle merkittäväksi ja suuria kustannuksia vaativaksi maksujen välitysjärjestelmäksi. Se selittää osittain suomalaisten pankkien suhteellisesti suuremmat kustannukset ja suuremman henkilöstömäärän

ruotsalaisiin pankkeihin verrattuna.

Aikoinaan pankit saattoivat jossakin määrin ansaita maksujen välityksellä, kun maksumääräyksen saannin ja sen toimittamisen välillä oli teknisistä syistä aikaviive. Syntyi hoitamista odottavien ja matkalla olevien maksujen osalta niin sanottu "float", jolle mitään korkoa ei maksettu. Tämä "float" saattoi Kansallispankissa olla keskimäärin toista miljardia markkaa. Elektronisen maksujenvälityksen kehittyessä tuo "float" vähitellen hävisi. Siihen vaikutti myös se kritiikki, jota eräässä vaiheessa lehdistö esitti väittäen pankkien muka tahallaan hidastelevan maksujenvälityksessä.

Säännöstelyn loppuessa pankit ryhtyivät parantaamaan kannattavuuttaan luopumalla ilmaispalveluista ja perimään maksuja erilaisista pankkipalveluista. Nämä maksut eivät lähitulkoonkaan peittäneet todellisia palvelukustannuksia, vaikka kustannusvastaavuudesta puhuttiinkin. Tämä herätti yleisössä suurta paheksuntaa. Paheksujien kuoroon liittyi odotetusti myös suurin osa lehdistöä, joka populistisesti syytti pankkeja ahneudesta ja mistä milloinkin. Ei suostuttu ymmärtämään tai ainakaan myöntämään, että vaikka näistä palveluista ei aikaisemmin ollut veloitettu, eivät ne suinkaan olleet pankeille ilmaisia.

Pankkitoiminnan säännöstely, vaikka olikin hankalaa, merkitsi toisaalta, että pankit elivät niukkaa, mutta varsin turvattua elämää. Niiden yllä oli Suomen Pankin suojeleva sateenvarjo. Pankkien likviditeetti oli Suomen Pankin varassa, joka lainasi likviditeetin puutteessa oleville pankeille ja otti vastaan talletuksia sellaisilta pankeilta, joilla oli hetkellistä liikalikviditeettiä. Pankkien väliset lyhyen rahan markkinat eli niin sanottua "interbankmarkkinat" olivat itse asiassa Suomen Pankissa. Pankkisiirron ja postisiirron maksujen clearing selvitettiin Suomen Pankissa päivittäin ennen varsinaisen työajan päättymistä. Pankit, jotka tässä keskinäisten velkojen ja saatavien tasaamisessa jäivät muille pankeille velkaa, saivat keskuspankissa "yli yön luottoa" ja saajapankit taas tekivät "yli yön talletuksen". Ne selvitettiin sitten seuraavana päivänä työpäivän alettua.

Kun taloudellinen kehitys oli ollut suhteellisen tasaista, bruttokansantuotteen kasvunopeuden jossakin määrin vaihdellessa vuodesta toiseen ja inflaation ansiosta reaalikorkojen ollessa etupäässä negatiiviset ja yritystoiminnan kannattavuuden kohtuullinen, olivat luottotappiot yleensä vähäiset, suorastaan mitättömät. Toteutuneet luottotappiot kirjattiin vuosittain suoraan tuloksesta, ja sallittujen luottotappiovarausten tekeminen edusti vain erästä tuloksentasausmahdollisuutta. Veroja piti välttää. Pankit elivätkin eräänlaisessa idyllissä ja olivat enemmänkin laitoksia kuin taloudellisia yrityksiä.

Pankki organisoituu uudelleen

Kansallispankkiin tultuani saatoin varsin nopeasti havaita, että pankki toimi ja sitä johdettiin laitosmaisesti. Sen laskentatoimi keskittyi kirjan-

pito- ja verolakien vaatiman ulkoisen vuosituloksen laskemiseen ja perinteisten lain edellyttämien taseiden laatimiseen. Taseet julkaistiin kuukausittain, ja niiden informaatioarvo oli vaatimaton. Vuosibudjetit pankille toki laadittiin, mutta johtamisen välineinä ne olivat käyttökelvottomia. Ketään ei näyttänyt huolestuttavan, etteivät ne koskaan edes pitäneet paikkaansa. Kustannus- ja kannattavuuslaskelmia asiakaskohtaisista, asiakasryhmäkohtaisista, sivukonttorikohtaisista tuloksista ei ollut. Mitään käsitystä siitä, mitkä toiminnot, tuotteet, asiakasryhmät, yksittäiset asiakkaat tai konttorit tuottivat tappiota tai olivat kannattavia, ei ollut. Yrityssuunnittelua, johon liittyisi tavoitebudjetointi, jonka kautta vuositavoitteet eri toiminnoille annettaisiin ja joiden toteutumista voitaisiin tarkkailla ja kannattavuuden kehitystä seurata, ei liioin ollut.

Simo Kärävän kanssa olimme näistä asioista monasti keskustelleet jo silloin, kun olin saanut nimityksen, mutta en ollut vielä ottanut tehtävää vastaan. Simo Kärävä oli johtamisjärjestelmistä kiinnostunut, ja oli tajunnut pankin järjestelmien puutteellisuuden ja niiden kehittämisen välttämättömyyden. Hän oli ennenkin pankissa yrittänyt ajaa uudistuksia, mutta turhautuneena vihdoin luopunut. Simo Kärävä oli yhdessä osastopäällikkö Pentti Oksasen kanssa ryhtynyt minua odotellessaan kehittämään mallia, joka johtamisjärjestelmänä sopisi pankkiin. Näissä asioissa oli minulla Pohjolassa ollut apuna Yrjö Niskasen alainen nuori kauppatieteiden maisteri Matti Honkanen. Hän oli perehtynyt yrityssuunnitteluun sekä

teoriassa että käytännössä. Houkuttelinkin hänet mukaani pankkiin, jonne perustettiin Simo Kärävän valvontaan ja Pentti Oksasen välittömään alaisuuteen yrityssuunnitteluosasto. Näin Pohjolassa saadun kokemuksen ja sieltä tuodun mallin mukaan nopeassa tahdissa luotiin yrityssuunnittelukehikko sekä yrityssuunnittelumenetelmät ja -aikataulut. Ne johtivatkin pian ensimmäiseen merkittävään organisaation ja toimintatapojen muutokseen pankissa.

Ajatus oli se, että eri toiminnoille ja konttoriverkostossa alueille ja vihdoin sivukonttorikohtaisesti laadittiin tulos- ja kasvutavoitteet monine niihin liittyvine sivutavoitteineen. Kaikki joutuivat määrämuotoisessa asussa laatimaan toimintasuunnitelman, joka sisälsi avainalueina muun muassa tulos- ja kasvutavoitteet. Esimiehen tehtävänä oli sitten suunnittelukierroksen kuluessa käydä kunkin suunnitteluprosessissa mukana olevan alaisensa kanssa ns. ohjauskeskustelu, jonka tuli päätyä suunnitelmien hyväksymiseen. Tarkoitus oli, ettei ylhäältä käsin tavoitteita ja käytettäviä keinoja saneltu, vaan niistä nimenomaan sovittiin. Kun näin sopimukseen oli päästy, sekä alainen että esimies allekirjoittivat yhdessä suunnitelman merkkinä siitä, että he olivat sitoutuneet siihen. Näin prosessi eteni, ja minä kävin sitten välittömien alaisteni kanssa vastaavat keskustelut, jotka koskivat heidän suunnitelmiaan, jotka osittain olivat koosteita heidän alaistensa tekemistä suunnitelmista. Kun sitten lyhytaikainen tuloslaskenta voitiin sovittaa samaan muotoon, voitiin tehtyjen suunnitelmien toteutumista seurata ja se

tarjosi mahdollisuuden puuttua poikkeamiin. Tämä järjestelmä merkitsi suurta muutosta pankin toiminnassa, kun valtaa ja vastuuta delegoitiin alaspäin.

Se merkitsi samalla sitä, ettei esimies jonkun alaisensa vastuualueella saanut tehdä päätöksiä alaisensa ohi, koska silloin esimies menetti moittimisoikeutensa. Niinpä minäkin aina tarkoin huolehdin siitä, etten mennyt alaiseni reviirille tekemään päätöksiä tai antamaan luottolupauksia, jotka valta- ja vastuumielessä kuuluivat heille. Yksittäiset henkilöt ja yritykset, jotka uskoivat saavansa myönteisen kohtelun kääntymällä suoraan pääjohtajan puoleen, ohjasin, tai sihteerini ohjasi, oikean vastuuhenkilön pakeille. Uuden toimintamallin onnistumisen kannalta oli välttämätöntä, ettei toisten reviireihin puututtu. Niinpä itse en koskaan luvannut yhtä ainutta luottoa – en edes Pentti Kourille – vaan niistä neuvotteli aina asianomainen vastuuhenkilö, ja ne tulivat minun ja muiden johtokunnan jäsenien tietoon vasta, kun ne suuruudeltaan ylittivät yhdelle johtokunnan jäsenelle vahvistetut itsenäisen päätösvallan rajat. Asia jouduttiin silloin käsittelemään ja päättämään johtokunnassa. Yhtään luottoa ei vastoin kulloisenkin vastuuhenkilön tahtoa myönnetty.

Tapana oli aikaisemmin ollut, että johtokunta kokoontui päivittäin tekemään luottopäätöksiä. Delegoinnin ja henkilökohtaisten vastuurajojen määrittelyllä voitiin johtokunnan kokoukset rajoittaa kerran viikossa tapahtuviksi. Maanantai kello 15 oli normaalin johtokunnan kokouksen alkamisaika. Tämä vapautti johtokunnan jäsenet

tehokkaampaan toimintaan hoitamaan omia vastuualueitaan sen sijaan, että he olisivat roikkuneet odottamassa päivittäisten johtokunnan kokousten alkamista.

Analysoimme vielä mahdollisimman tarkoin pankin heikkoudet ja vahvuudet, pyrimme tunnistamaan uhat ja mahdollisuudet. Tehtiin kilpailijaanalyysejä jne. Pyrittiin toisin sanoen ottamaan käyttöön kaikki modernin liikkeenjohdon keinot ja menetelmät.

Uusi järjestelmä osoitti varsin pian iskukykynsä. Henkilöstö, joka joutui välittömään kosketukseen uuden järjestelmän kanssa ja osallistui suunnitteluprosessiin ja jolle annettiin henkilökohtaista valtaa ja vastuuta, innostui asiasta. Innostuksen ja uuden hengen tulo pankkiin oli suorastaan käsinkosketeltavaa.

Ensimmäisellä suunnittelukierroksella asetettiin yhdeksi tavoitteeksi pankin raskaan ja ylisuuren organisaation saaminen täyteen käyttöön. Pitemmällä aikavälillä nähtiin välttämättömäksi liikakapasiteetin alasajo. Pankilla oli vuonna 1983 467 kotimaista sivukonttoria. Myöhemmin tätä kapasiteettia ruvettiinkin purkamaan, huomattavasti aikaisemmin kuin muissa pankeissa tai pankkiryhmissä. Jättäessäni pankin oli sivukonttoreiden lukumäärä supistunut 340:een. Liikakapasiteetin takia arvelimme voivamme ilman suuria lisäkustannuksia ryhtyä kampanjoimaan talletuksilla mitatun markkinaosuutemme kasvattamiseksi. Ensimmäinen tavoite oli edellisinä vuosina menetettyjen markkinaosuuksien takaisin valtaaminen. Erään kampanjan avulla oli lanseerattu kuuluisaksi

tullut "Tosi on", jolla pankki voimakkaasti henkilöitti pääjohtajansa. Osittain sen avulla saavutettiin tavoitteet ja jopa ylitettiinkin hyvin nopeasti. Kun markkatalletusten markkinaosuus oli vuonna 1983 alle 15 %, nousi se jo vuoden 1984 päättyessä 16 %:iin ja ylitti 17 %:n tason vuoden 1987 lopulla. Kun tavoitteiden saavuttamisesta palkittiin erityisen tavoitepalkkiojärjestelmän avulla, joka esimerkiksi konttoritasolla ulottui yksityisiin virkailijoihin asti, oli uuteen toiminta-ajatukseen sitoutuminen miltei yksimielinen. Ainahan on yksilöitä korkeilla johtotasoillakin, jotka eivät pysty seuraamaan kehitystä ja kaipaavat paluuta menneeseen maailmaan, jota ei kuitenkaan ole. Myös pankin kannattavuus lähti selvään nousuun ja pääsimme samalle tasolle ja rahoitustoimintakatteella mitaten jopa ylitimmekin SYP:n 1980-luvun loppuvuosina.

Kun säätelyä ryhdyttiin Suomen Pankin toimesta 1980-luvun puolivälin jälkeen asteittain purkamaan, tulivat monet sellaiset toimet mahdollisiksi, jotka eivät sitä aikaisemmin olleet. Rahoitusmarkkinoiden nopea kehittyminen tarjosi uusia toiminta- ja ansaintamahdollisuuksia. Tämä merkitsi organisaation uudelleen muokkaamista vastaamaan rahoitusmarkkinaympäristön nopeaa muuttumista. Perustin työryhmän tätä tehtävää varten ja nimitin sen jäsenet johtokunnan ulkopuolelta sellaisista voimista, joita pidin pankissa tulevaisuuden miehinä, jotka uuden organisaation puitteissa ja uusin ajatuksin joutuisivat ennen pitkää pankkia johtamaan. Tämä toimenpide ei eräiden johtokunnan jäsenten

suosiota saavuttanut, ja saatoin aistia vastustusta.

Eräät työryhmän jäsenet saivat sen myös huomata ja lähdettyään pankista kokea sen omissa nahoissaan. Tuossa organisaatiossa selvennettiin valta- ja vastuurajoja jakamalla kotimaiset asiakkaat kahteen ryhmään. Perustettiin niin sanottu yrityspankki. Sen vastuulle tulivat suuret yritysasiakkaat, joita laaditun suunnitelman mukaan piti olla noin 2 000. Suurasiakasyksikön johtajaksi tuli Aarto Heinonen apunaan Teppo Taberman. Henkilöasiakkaat, pienyritykset ja vastaavat keskitettiin ns. yksityispankkiin, jonka vetäjäksi tuli Veikko Ylitalo. Myöhemmin hän sai johtokuntatasolla apulaisekseen Esko Tanhuanpään. Sijoitustoiminta ja erilaiset rahoitusmarkkinaoperaatiot, kuten asiakkaiden tai omien osake- tai muiden arvopaperiemissioiden järjestäminen, jälkimarkkinakauppa, arvopapereiden välittäminen jne. keskitettiin sijoituspankkitoimintoon, jonka Jukka Härmälä sai vastuulleen. Hänen jätettyä pankin tämän tehtävän peri Peter Fagernäs. Vielä oli kansainvälinen toiminto Erkki Karmilan alaisena, sekä Heikki Koivistolle uskottu niin sanottu "Treasury-toiminto", joka muun muassa kävi valuuttakauppaa pankin omaan ja pankin asiakkaiden lukuun sekä huolehti pankin likviditeetistä. Sen asiana oli valvoa pankin korkoasemaa. Toiminta-ajatuksena oli edelleen, että "Treasury" huolehti varojen jakelusta eri toiminnoille maksaen "sisäistä korkohyvitystä" niille toiminnoille, jotka varoja hankkivat, ja perien samoin sisäistä laskennallista korkoa niiltä toiminnoilta, jotka varoja tarvitsivat. Kotimaisten lyhytaikaisten ra-

hamarkkinoiden kehittyessä Treasury operoi niillä joko hankkien pankille niin sanottua markkinarahaa tai sijoittaen pankin mahdollista ylijäämälikviditeettiä näille markkinoille. Myös pankin niin sanottua "korkopositiosta" huolehtiminen kuului tälle toiminnolle. Pankki oli kehittänyt niin sanotun "Asset and liability management" -järjestelmän, jonka tehtävänä oli pankin korkoriskistä huolehtiminen ja mikäli mahdollista tällä korkoriskillä ansaitseminen. Niin kauan kuin säännöstely oli ollut voimassa, ei varsinaista korkoriskiä ollut, kun taasen pääasiallisten kotimaisten tase-erien korot liikkuivat samansuuntaisesti ja suunnilleen yhtä paljon, ja tase-erien aikajakaantumalla ei käytännössä ollut merkitystä. Vasta sitten kun koronmuodostus tuli vapaaksi, saattoivat taseen eri puolien korot liikkua eri suuntiin, ja kun niiden aikajakaantuma oli erilainen, oli mahdollista suuriinkin menetyksiin ja toisaalta hyviinkin tuottoihin, jos pankilla oli oikea korkonäkemys. Joka tapauksessa korkoriskin suuruuden oli oltava koko ajan tiedossa ja hallittavissa, jotta riskit eivät kasvaisi liian suuriksi. Menemättä yksityiskohtiin voidaan todeta, että monet kansainväliset pankit saattoivat ansaita huomattaviakin summia juuri oikealla korkonäkemyksellä.

Lisäksi organisaatioon luonnollisesti kuului hallintofunktio, joka koski henkilöstöä, kiinteistöä, sisäistä palvelua jne. Ne kuuluivat Jarmo Raulolle. Vielä oli tiedotus ja taloudellinen tutkimus, johon olin onnistunut saamaan myös "lobbaamisen" asiantuntijan STK:sta, nimittäin Matti Korhosen.

Ulkomaantoiminta

Säännöstelyn aikaan ei pankilla ollut mahdollisuutta järjestää rahoitusta ulkomaille, olipa sitten kysymys suomalaisesta tai ulkomaisesta asiakkaasta. Huolena oli tietysti, että suomalaisten asiakasyritysten pyrkiessä lisääntyvässä määrin suuntaamaan toimintaansa ulkomaille perustamalla tuotantoyksiköitä ja markkinointiyksiköitä tai ostamalla ulkomaisia yrityksiä jne., ei pankilla olisi ollut mahdollisuutta osallistua niiden rahoittamiseen. Oli välttämätöntä olla mukana tukemassa eri tavoin tätä asiakasyritysten kansainvälistymistä. Se edellytti pankiltakin vastaavasti kansainvälistymistä. Kansallispankki oli perustanut tytärpankin Luxemburgiin 1980-luvun alussa. Sitä ennen ensimmäisten pankkien joukossa se perusti edustuston Moskovaan jo vuonna 1976. Sen tehtävänä oli eri tavoin tukea asiakasyritysten toimintaa Neuvostoliitossa, hoitaa ja ennen kaikkea nopeuttaa Neuvostoliitosta clearingtilin kautta saatavien vientimaksujen perintää. Niin ikään sen tehtävänä oli pitää yhteyttä Neuvostoliiton viranomaisiin sekä Gospankissa, Vneštorgpankissa, Sevin pankeissa että ulkomaankauppaministeriössä. Ulkomaankauppapankin kanssa suhteet olivat erinomaiset, ja se pitikin huomattavia valuuttatilejä Kansallispankissa.

Muutoin pankki oli mennyt mukaan yhteispankkeihin eli niin sanottuihin "konsortiopankkeihin" kumppaneinaan Svenska Handelsbanken, Köpenhamnska Handelsbanken sekä Den Norske

Creditbanken. Yhtä suurilla 25 %:n osakkuuksilla oli Lontooseen perustettu Nordic Bank, jolla oli tytärpankki Singaporessa ja edustusto muun muassa Hongkongissa. Yhdysvaltoihin oli perustettu Nordic-American Banking Coporation, ja Zürichissä oltiin yhdessä Nordfinanz Bank Zürichissä. Sen osakkaana oli myös zürichiläinen juristi Arthur Widekehr.

Perustamisen aikaan kaikkien osakaspankkien ulkomainen toiminta oli suhteellisen pientä ja kokemus ulkomailla toimimisesta vähäinen, joten oli tarkoituksenmukaista toimia yhdessä. Lisäksi jokaisessa maassa oli voimassa valuutansäännöstely. Kenelläkään ei vielä tuolloin ollut tarvetta itsenäiseen toimintaan. Kun aika kului ja ulkomainen toiminta kasvoi, rupesivat osakaspankkien intressit kulkemaan eri suuntiin, ja pankit alkoivat kasvavassa määrin tuntea toisensa kilpailijoiksi. Tasaomisteisen pankin ongelmana oli lisäksi se, ettei kukaan tuntenut sitä omakseen, ja konsortiopankeilla oli taipumus jäädä omistusvalvonnan näkökulmasta tuuliajolle. Eräät osakaspankit kuten Den Norske Creditbanken käytti tilannetta hyväkseen ja siirsi pääasiassa huonoja laivaluottoja näiden osakkuuspankkien taseisiin.

Syyskuussa 1983 kansainvälisen Valuuttarahaston ja Maailmanpankin kokouksen jälkeen pidettiin New Yorkissa aivan syyskuun lopussa Nordic American Banking Corporationin kokous, jonka yhteydessä heitettiin esille asia yhteistyön purkamisesta ja konsortiopankkien myymisestä joko jollekin osakasryhmän jäsenelle tai ulkopuoliselle. Asia jäi kaikkien mieliin itämään ja Den Norske

Creditbankenin toimitusjohtajalle Leif Løddesølille jäi pallo asiaa koskevien jatkokeskustelujen järjestämiseksi. "Institut Bancairen" kokouksessa lokakuun puolivälissä tapasimme uudelleen Kööpenhaminassa. Olimme kaikki sen jäseniä, Jan Ekman Ruotsista, Leif Løddesøl Norjasta, Hans-Erik Johansen Tanskasta ja minä. Päätettiin, että joku meistä neljästä voisi ottaa pankit haltuunsa. Zürichin pankista ei näissä yhteyksissä kuitenkaan puhuttu mitään. Itsenäisyyspäivänä 6. joulukuuta lensimme varhaisella aamukoneella Osloon, jossa Den Norske Creditbankenin tiloissa alkoi kaupan hieronta. Kukaan ei aluksi näyttänyt korttejaan: oliko halukas myymään osuutensa vai ostamaan. Vihdoin Løddesøl ehdotti menettelyä, että jokainen indikoisi hinnan, jolla oli valmis sekä ostamaan että myymään. Eräänlainen huutokauppa! Siitä ei kuitenkaan tullut mitään, koska Jan Ekman ilmoitti hinnan, jolla hän sanoi myyvänsä, mutta aikomuksena ei ollut ostaa. Samoin Hans-Erik Johansen. Vetäydyimme norjalaisten kanssa sivuhuoneeseen, jossa varsinainen huutokauppa alkoi. Olimme alun perin Erkki Karmilan kanssa kiinnostuneita ja valmiita maksamaan hinnan, joka ei ollut paljon yli sen hinnan, jolla ruotsalaiset olivat ilmoittaneet myyvänsä. Meitä kieltämättä kiinnosti Lontoon Nordic Bankin omistaminen. Hinta kohosi, ja pyysin hetken neuvottelutaukoa pohtiaksemme asiaa Erkki Karmilan ja mukana olleen Pentti Koiviston kanssa. Päätimme vielä kerran korottaa hintaa ja sen jälkeen luopua. Teimme tarjouksen, joka rupesi jo itseämmekin hirvittämään. Nyt oli norjalaisten

vuoro pitää miettimistauko. He saapuivat takaisin ja tekivät vielä korotetun tarjouksen. Huokasimme melkein ääneen helpotuksesta, Nordic Bank oli norjalaisten. Ruotsalaiset ja tanskalaiset kollegat olivat tyytyväisiä saadessaan osakkeistaan odottamaansa paremman hinnan. Norjalaiset ostivat sitten myös Nordic American Banking Corporationin. Molemmat kaupat osoittautuivat myöhemmin norjalaisten kannalta suorastaan katastrofaalisiksi, sillä pankit olivat kunnoltaan paljon huonommat kuin kaupantekohetkellä oli uskottu.

Eräänä viikonloppuna tammikuun alussa Karjalohjan maastossa liikkuessani minulla heräsi ajatus, että Kansallispankin oli syytä hankkia Nordfinanz Bank Zürich omistukseensa. Tiesin, että tilanne oli Kansallispankin kannalta otollinen. Norjalaiset olivat ostaneet itsensä kipeiksi, joten heistä ei ollut kilpailijaksi. Ruotsalaiset eivät saisi Sveitsin viranomaisilta tarvittavaa lupaa, koska ruotsalaiset eivät sallineet ulkomaisten pankkien etabloitua maahan. Laki, joka salli ulkomaisten pankkien toiminnan Suomessa, oli tullut voimaan vuonna 1982. Ruotsissa se ei ollut vielä edes komiteavaiheessa. Sveitsiläiset viranomaiset vaativat ehdottomasti "reciprositeettia", oikeutta sveitsiläisille pankeille vastavuoroisesti etabloitua Suomeen. Tanskalaisista emme tienneet, mutta uumoilimme, ettei heillä ollut kiinnostusta. Olivathan he aikaisemmin kerta kaikkiaan kieltäytyneet huutokaupasta ja ilmoittaneet olevansa vain myymässä.

Keskustelin asiasta eräiden johtoryhmän jäsen-

ten kanssa, lähinnä Simo Kärävän, Arto Heinosen ja ennen kaikkea Erkki Karmilan kanssa, koska ulkomaantoiminto kuului hänen vastuualueeseensa. Asianomaiset lämpesiävät ajatukselle. Otin yhteyttä pohjoismaisiin partnereihin ja asiaa puhelimessa vielä pohjustamalla pyysin tapaamista. Pyrimme järjestämään tapaamisen mikäli mahdollista kaikkien kanssa samaksi päiväksi. Vuokrasimme pikkukoneen ja lensimme yhdessä Erkki Karmilan kanssa ensiksi Osloon tapaamaan norjalaisia kollegoja, sieltä kello 14 Kööpenhaminaan ja palasimme Suomeen Tukholman kautta. Siellä nautimme pikku illallisen Svenska Handelsbankenin vieraina. Meillä oli syytä olla tyytyväisiä matkaamme. Vastaanotto oli myönteinen, ja jokainen lupasi harkita positiivisesti tekemäämme ehdotusta.

Myyjät valitsivat sitten neuvottelijakseen Köpenhamnska Handelsbankenin varapääjohtajan Hans-Erik Johansenin. Keskustelut käytiin Helsingissä, ja ankaran kädenvääntämisen tuloksena sopimus syntyi ja Nordfinanz Bank Zürichistä tuli Kansallispankin tytäryhtiö. Olimme tyytyväisiä, vaikka hinta olikin korkea. Tytärpankki osoittautui todelliseksi helmeksi ja on edelleenkin menestyksellisin ja vakavaraisin Sveitsissä oleva ulkomaalaisomisteinen pankki.

Lensimme Erkki Karmilan kanssa taas kerran Zürichiin, nyt informoimaan sveitsiläistä osakasta Arthur Wiederkehriä sekä sen jälkeen pankin johtoa ja koko henkilökuntaa tapahtuneesta. Wiederkehr tahtoi jäädä edelleen osakkaaksi, ja niin sovimme hänen kanssaan optiojärjestelystä, joka

antaisi hänelle mahdollisuuden myydä meille osakkeensa halutessaan.

Asia ei vielä ollut valmis. Vaadittiin Sveitsin viranomaisten suostumus. Matkasimme Berniin tapaamaan sikäläistä pankkitarkastusviranomaista, jonka suhtautumiseen koko asia uhkasi kaatua. Viranomaisten luvan ehtona oli täysi vastavuoroisuus, mutta vaikka ulkomaalaisilla pankeilla lain mukaan olikin oikeus toimia Suomessa, toimilupa ei kuitenkaan kattanut varsinaista talletuspankkitoimintaa. Tämä toimiluparajoitus oli koitua kohtalokkaaksi, sillä jouduimme palaamaan tyhjin toimin kotiin. Käännyin pankkitarkastusviraston ylijohtajan Jussi Linnamon puoleen saadakseni neuvoa, miten nyt olisi toimittava. Vaikka asia ei sinänsä kuulunut pankkitarkastusviraston ylijohtajan virkavelvollisuuksiin, Jussi Linnamo matkusti oma-aloitteisesti Berniin tapaamaan virkaveljiään, mikä sitten ratkaisi asian eduksemme.

Nordic Bankin ja Nordic American Banking Corporationin myynnin tuloksena olimme menettäneet jalansijamme Lontoossa ja New Yorkissa. Sama oli tilanne myös Kaukoidässä. Toimilupien saannissa ei ollut ongelmia, vaikka byrokratian sokkelot eritoten New Yorkissa olivat monimutkaisia. Lontoossa uusi sivukonttori vihittiin juhlallisin menoin 30. päivänä toukokuuta 1984. Suomesta tapahtumaan osallistui johtokunta, hallintoneuvoston jäseniä sekä suuri määrä tiedotusvälineiden edustajia, jotka kaikki kärrättiin Lontooseen varhaisella Finnairin charterkoneella. Vuosi meni ennen kuin pankilla oli sivukonttori myös New Yorkissa, tytärpankki Singaporessa ja

edustusto Hongkongissa. Myöhempinä vuosina tämä verkosto ei paljoakaan kasvanut. Tosin edustustot perustettiin ennen pitkää myös Tokioon ja Frankfurtiin. Poikkeuksen teki Tukholma, missä avattiin tytärpankki välittömästi sen jälkeen, kun Ruotsin lainsäädäntö teki sen vihdoin mahdolliseksi. Ajatuksena oli, että Ruotsissa toimivat monet suomalaisyritykset ja suuri suomalainen siirtokunta tarjoaisivat riittävän pohjan menestykselliselle pankkitoiminnalle. Niinpä Biblioteksgatanilla avattiin tyylikkäät toimistotilat ja katutasolla oli niin ikään yleisöpalvelukonttori. Joidenkin vuosien kuluttua kävi yhä ilmeisemmäksi, ettei Tukholman toiminnalla ollut menestymisen mahdollisuutta. Varsin holtiton luotonanto rupesi aiheuttamaan kasvavia luottotappioita, jolloin oli pakko ryhtyä toimiin. Johto jouduttiin sanomaan irti ja Peter Fagernäs, joka oli suorittanut ensiluokkaisen työn New Yorkissa siirtyi Tukholmaan. Ennen pitkää päätettiin, että Tukholman konttori ajetaan mahdollisimman pienin vaurioin alas ja lopetetaan.

Hyvän mahdollisuuden tähän antoi Gotabanken. Saman "seurakunnan" pojat, kuten me heitä kutsuimme: Proventus-nimisen holdingyhtiön omistajat Robert Weil, Mikael Kamras ja Gabriel Urwitz ottivat yhteyttä. Heillä oli Ruotsissa ristiriitainen maine. Perinteinen ruotsalainen establishment ei heitä täysin hyväksynyt. He olivat kuitenkin menestyneitä liikemiehiä ja Proventus oli hankkinut omistukseensa enemmistön Ruotsin neljänneksi suurimmasta liikepankista Gotabankista. Nyt he tarjosivat Kansallispankille

mahdollisuutta tulla mukaan. Ehdotus kiinnosti meitä, koska se tarjosi mahdollisuuden päästä kivuttomasti irti omasta pankistamme Tukholmassa ilman, että silti tarvitsi luopua Ruotsin markkinoista. Vuoden 1988 alkupuolella aloitimme keskustelut tästä mahdollisuudesta. Ruotsin viranomaisiin piti myös olla yhteydessä, joten kävin tervehtimässä ennestään hyvin tuntemaani Ruotsin keskuspankin pääjohtajaa Bengt Dennistä. Pankki tuli eräiden järjestelyjen kautta osakkaaksi Proventukseen ja sen kautta Gotabankiin, jonka hallintoelimiin pankki sai edustajansa. Lisäksi perustettiin erityinen yhteistyötoimikunta, jossa oli Gotabankin pääjohtajan ohella Proventuksen ja Kansallispankin edustajat. Näin saatoimme sitten ilman suuria vaurioita lopettaa oman pankkimme Tukholmassa. Se siirrettiin varoineen ja velkoineen Gotabankiin. Lisäksi Proventus tuli huomattavaksi omistajaksi KOP:hen maksaen noin 90 markkaa osakkeelta. Vaikka molemmin puolin tahto oli hyvä, ei yhteistyöstä mitään hedelmiä kypsynyt. Sen sijaan vähitellen kypsyimme ajatuksella saada Gotabankissa sidottuna oleva huonotuottoinen pääoma vapautetuksi ja ohjatuksi parempiin tarkoituksiin. Proventuksen kiinnostus rupesi myös hiipumaan ja niin sovimme myyvämme yhdessä enemmistön Gotabankissa heti sopivan ostajan ilmestyessä. Pankin osake-enemmistö myytiin sitten Trygg-Hansa SPP Holding -yhtiölle hintaan, joka Kansallispankille merkitsi 90 miljoonan markan myyntivoittoa. Pääsimme irti näistä osakkeista viime hetkellä juuri ennen ruotsalaisen pankkikriisin puh-

keamista, mikä sittemmin vei Gotabankin Ruotsin valtion helmaan.

Toinen pankin kannalta erittäin kannattava liiketoimi tehtiin yhdessä Proventuksen kanssa. Se alkoi alunperin ilman Proventusta, kun Beijer Investin omistaja Anders Wall soitti minulle ja kertoi aikovansa myydä huomattavan omistuksensa Ruotsin ja Pohjoismaidenkin suurimmassa vakuutusyhtiössä, Skandiassa. Hänen omistuksensa oli yli 20 %, mutta Skandian erikoisesta yhtiöjärjestyksestä johtuen mitään merkittävää äänivaltaa ei noihin osakkeisiin liittynyt. Otin yhteyden Pentti Taloseen Pohjolaan, ja niin lähdimme yhdessä Tukholmaan tapaamaan Anders Wallia, jonka tunsin entuudestaan varsin hyvin. Teimme kaupan, ja näin Pohjolasta ja KOP:sta tuli Skandia-vakuutusyhtiön huomattavat osakkeenomistajat hintaan 164 kruunua osake.

Tämän kaupan jälkeen soitti Riksbankin pääjohtaja Bengt Dennis ja kertoi tulevansa Suomeen ja ilmoitti haluavansa samalla matkalla tavata minut. Sanoin lähettäväni auton häntä vastaan lentokentälle ja tarjoavani iltapäiväkahvit. Skandia-kauppamme oli saattanut Ruotsin viranomaiset hieman piinalliseen tilanteeseen. Ruotsin laki, jota tosin oltiin muuttamassa, kielsi ruotsalaista pankkia omistamasta suoraan ruotsalaista vakuutusyhtiötä. Laki ei sanonut mitään ulkomaisesta pankista. Oltiin periaatteessa jouduttu hankalaan tilanteeseen, josta ruotsalaiset halusivat pois. Asiasta ei haluttu nostaa hälyä, eikä Ruotsin viranomaisilla ollut mitään mahdollisuutta puuttua asiaan. Tilanne oli Denniksen mukaan kiusallinen,

joten lupasin selvittää, mitä mahdollisuuksia olisi sijoittaa osakkeet jonnekin muualle. Alkuperäisen kaupan yhteydessä Pohjola oli ottanut puolet osakkeista. Nyt soitin Suomi-Salamaan Yrjö Niskaselle, joka eräin edellytyksin lupasi ottaa puolet Kansallispankin omistusosuudesta. Pankille jäi Skandian osakepääomasta vielä noin viisi prosenttia, joille ei ostajaa löytynyt. Onneksi laki pian muuttui Ruotsissa ja ongelma hävisi sen mukana. Proventus oli tietämättämme kerännyt huomattavan omistuksen Skandiasta. Kun erään kerran huomasimme molemmat olevamme omistajina Skandiassa päätimme toimia yhdessä. Tämä päätös johti sitten siihen, että myimme yhdessä Skandia-osakkeemme hintaan 250 kruunua kappale. Sievoinen myyntivoitto suhteellisen lyhytaikaisesta omistuksesta. Luulen, että nämä olivat juuri niitä osakkeita, jotka joutuivat Skandinaviska Enskilda Bankin haltuun, joka sitten yhdessä norjalaisten ja tanskalaisten vakuutusyhtiöiden kanssa yritti saada aikaan suurta pohjoismaista finanssitavarataloa. Pohjolaa kosittiin siihen mukaan Yrjö Niskasen tultua pääjohtajaksi. Hän pysyi visusti poissa. Nyt ovat kaikki mukana olleet joutuneet epäonnistuneen operaationsa takia syrjään.

Tietysti niiden yhdeksän vuoden aikana, jotka olin Kansallispankin pääjohtajana tapahtui hyvin paljon, josta kaikesta ei ole mahdollista edes kertoa. Työpäivät olivat yleensä pitkiä. Varhaisista aamutunneista usein iltamyöhään. Kysymyksessä ei ollut pelkästään Kansallispankki, mutta aikaavieviä olivat myös monet luottamustoimet,

joihin jouduin. Aika ei koskaan loppunut, mutta ei sitä juuri jäänyt ylikään. Viihdyin työssäni erinomaisesti, eivätkä tuota tunnetta edes vuoden 1991 kokemukset muuksi muuttaneet.

Työnteko ei ollut vain työhuoneessa istumista ja pankin sisäisissä kokouksissa olemista tai luottamustoimien hoitamista. Kansallispankin pääjohtajan tehtäviin kuului myös tytärpankkien johtokunnan kokouksissa käyminen, sivukonttoreissa vierailu ulkomailla. Ne veivätkin eri puolille maailmaa, muun muassa Zürichiin oman pankkimme kokouksiin. Olin hallintoneuvoston varapuheenjohtaja ja sveitsiläisen Arthur Wiederkehrin siirryttyä yli 80-vuotiaana eläkkeelle tulin puheenjohtajaksi. Olin Luxemburgissa sijaitsevan tytärpankin Kansallis International Bankin puheenjohtaja jne. Singaporessa oli tytärpankki ja sivukonttori ja Hongkongissa ja Tokiossa edustustot, joissa oli vierailtava jne. Nordfinanzilla oli menestyvä tytärpankki Bahamalla, jossa ennätin kahteen kertaankin käydä. Virkamatkat veivät pariin kertaan Kiinaan ja kerran Taiwaniin. Kävin edelleen Valuuttarahaston ja Maailmanpankin vuosikokouksissa, joista ensimmäinen oli ollut vuonna 1961 Wienissä. Mielenkiintoisin 1980-luvulla oli mielestäni Soulissa Etelä-Koreassa. Pidettiin pohjoismaisia pankkikokouksia joka toinen vuosi vuoroin eri maissa. Matkat veivät Reykjavikia myöten kaikkiin pohjoismaisiin pääkaupunkeihin. Oli EY:n pankkikomitea, jonka liitännäisjäsen Suomi muiden Efta-maiden ohella oli. Se piti säännönmukaisia kokouksiaan eri puolilla Eurooppaa jne.

Antoisin ja mielenkiintoisin oli kuitenkin "Institut Bancaire". Sen jäseninä olivat kaikki eurooppalaiset OECD-maat ja niiden suurimmat pankit. Kokonaisjäsenmäärä oli rajoitettu 50:een, ja jokaisella maalla oli jäsenkiintiö. Suurimmilla mailla kuten Englannilla, Ranskalla ja Saksalla oli viiden hengen kiintiö. Kreikalla, Turkilla ja Portugalilla oli yksi edustaja. Suomen kiintiö oli kaksi, ja itseoikeutettuja jäseniä olivat molempien suurpankkien, Kansallispankin ja Suomen Yhdyspankin, pääjohtajat. Muistakin maista oli jäseninä suurimpien liikepankkien pääjohtajat. Se oli eksklusiivinen "klubi", jonka kokoukset olivat suljettuja. Ulkopuolisilla ei niihin ollut pääsyä ja virallisia enempää kuin muitakaan tiedonantoja ei kokouksista annettu. Oli myös sovittu, että kokouksissa pidettyjä esityksiä tai keskusteluja ei missään referoitu. Kysymyksessä oli foorumi, jossa suhteellisen pienen maan edustaja pääsi osalliseksi ongelmista ja näkökohdista ja mielipiteistä, jotka vallitsivat Euroopan suurissa finanssikeskuksissa.

Kokouksia pidettiin kaksi kerta vuodessa, sekä keväällä että syksyllä, ja tarkkaa vuorojärjestystä noudattaen kussakin jäsenmaassa. Kokoukset alkoivat tavallisesti torstai-iltaisin tutustumisvastaanotolla. Kokousta pidettiin tiukasti koko perjantaipäivä ja lauantain aamupäivä. Loppu lauantaista sujui sitten niin sanotun sosiaalisen ohjelman merkeissä.

Ennen minua ei kukaan suomalainen ollut koskaan pitänyt esitelmää tai ollut "Institutin" puheenjohtajana. Pidin esitelmän muistaakseni

Montreux'ssa teemasta "Pankit ja vakuutusyhtiöt" päätyen lopputulokseen, etteivät niin sanotut finanssitavaratalot ole ainakaan vielä mahdollisia, koska ne saattavat koota joissakin maissa liian suuria valtakeskittymiä, joita poliitikot eivät tule hyväksymään.

Minut valittiin "Institutin" puheenjohtajaksi vuonna 1989, ja toimin tässä kunniatehtävässä Pariisin ja Rooman kokouksissa. Olin iloinen nuoruuteni ranskankielen harrastuksesta, koska saatoin johtaa puhetta ja pitää kaikki pöytäpuheet sekä englanniksi että ranskaksi.

Suomen vuoro oli järjestää kevätkokous vuonna 1990. Se tapahtui toukokuun lopulla, ja kokouspaikka oli Finlandia-talo. Perjantai-illan juhlabanketti pidettiin Ritarihuoneella. Lauantain sosiaalinen ohjelma oli järjestetty siten, että osanottajat puolisoineen lennätettiin Savonlinnan lentokentälle. Sieltä matka sujui bussilla Punkaharjulle ja Retrettiin, jossa Jaakko Ryhänen komeine bassoineen antoi pienimuotoisen konsertin. Retretin rannasta suunnattiin kahdella vanhalla Saimaan höyryllä kohti Savonlinnaa ja rantauduttiin Olavinlinnan laituriin. Olavinlinnassa syötiin illallinen. Palatessamme busseille, jotka veivät meidät takaisin lentokentälle, linnan sillan kupeessa oli Savonlinnan mieslaulajien kuoro, joka komeasti esitti meille suomalaista mieskuorolaulua.

Vielä oli IMC eli International Monetary Conference, joka oli alun perin amerikkalaisten pankkien perustama. Siihen liittyivät myöhemmin kaikkien OECD-maiden pääpankit. Se kokoontui kerran vuodessa jossakin jäsenmaassa. Mukana

olivat liikepankkien edustajien ohella myös kaikkien jäsenmaiden keskuspankkien pääjohtajat. Ohjelmat koostuivat eri teemojen ympärillä pyörivistä paneelikeskusteluista ja olivat antoisia erityisesti pienen, hieman syrjäisen maan edustajalle. Antoisimpia ehkä kuitenkin olivat sekä Institut Bancairessa että IMC:ssa ne hyvät henkilökohtaiset suhteet, joita saattoi solmia kollegojen kanssa ympäri maailmaa.

Kohti kriisiä

Kupla syntyy, ja puhkeaa

Perinteisen säädellyn pankkitoiminnan aika päättyy 1980-luvun puolivälissä. Sitä olikin kestänyt lähes 60 vuotta. Vuonna 1931 Risto Ryti devalvoi ja irrotti markan kultakannasta ja patisti pankit korkosopimukseen.

1970-luvulla syntyivät harmaat lyhyen rahan markkinat, joilla yritykset lainaavat toisilleen tilapäisiä liikakassojaan päivän tarjoushintaan. Säännösteltyjen rahamarkkinoiden rinnalla alkoivat näin elää hinnoittelussaan vapaat lyhyen rahan markkinat.

Rahoitusmarkkinoiden virallinen vapauttaminen alkoi hitaasti ja pienin askelin. Ensimmäiset toimenpiteet nähtiin vuonna 1980, kun Suomen Pankki vetäytyi valuuttojen termiinikaupasta ja näin vapautti nämä markkinat. Vasta elokuun alussa 1986 tapahtui jotain todella merkittävää, kun pankkien antolainauksen keskikorkosäätely lopetettiin; uudet luotot saatiin periaatteessa hinnoitella vapaasti. Annettiin myös muille kuin vain teollisille yrityksille vapaat kädet ottaa viisi vuotta pidempiä investointiluottoja ulkomailta. Pankit saivat sitoa uudet luotot markkinalähtöisiin viitekorkoihin, joista suosituimmaksi tuli Helibor

(Helsinki Interbank Offered Rate).

Suomen Pankki ryhtyi ohjaamaan rahamarkkinoita ostamalla ja myymällä sijoitustodistuksia. Suurehkojen yritysten ja kuntien lyhytaikainen rahoitus siirtyi sijoitustodistusmarkkinoille. Pankit hoitivat asiakkaittensa sijoitustodistusohjelmia ja antoivat niille liikkeellelaskutakuun pitäen osan omissa salkuissaan. Näin syntyivät todella toimivat rahamarkkinat, joilla ostettiin ja myytiin erilaisia lyhytaikaisia joukkovelkakirjoja. Kysyntää markkinoilla tuki se, että myös ulkomaiset sijoittajat saivat osallistua. Markkinakorot olivat hyvin korkeat. Vuoden 1989 lopussa ja alkuvuonna 1990 kolmen kuukauden Helibor oli usean kuukauden ajan yli 16 %, ja vuoden 1991 lopulla hetkellisesti jopa yli 19 %.

Päivänvalon näkivät pankkien väliset erittäin lyhyen rahan markkinat, ainakin periaatteessa voitiin puhua muutamista tunneistakin, niin sanotut "interbankmarkkinat", joilla pankit voivat tasata keskenään hyvin lyhytaikaisia likviditeettivaihteluitaan tarvitsematta heti turvautua keskuspankkiin, joka käyttämällä korkeata päiväluottokorkoa saattoi tukea pankkien välisiä markkinoita.

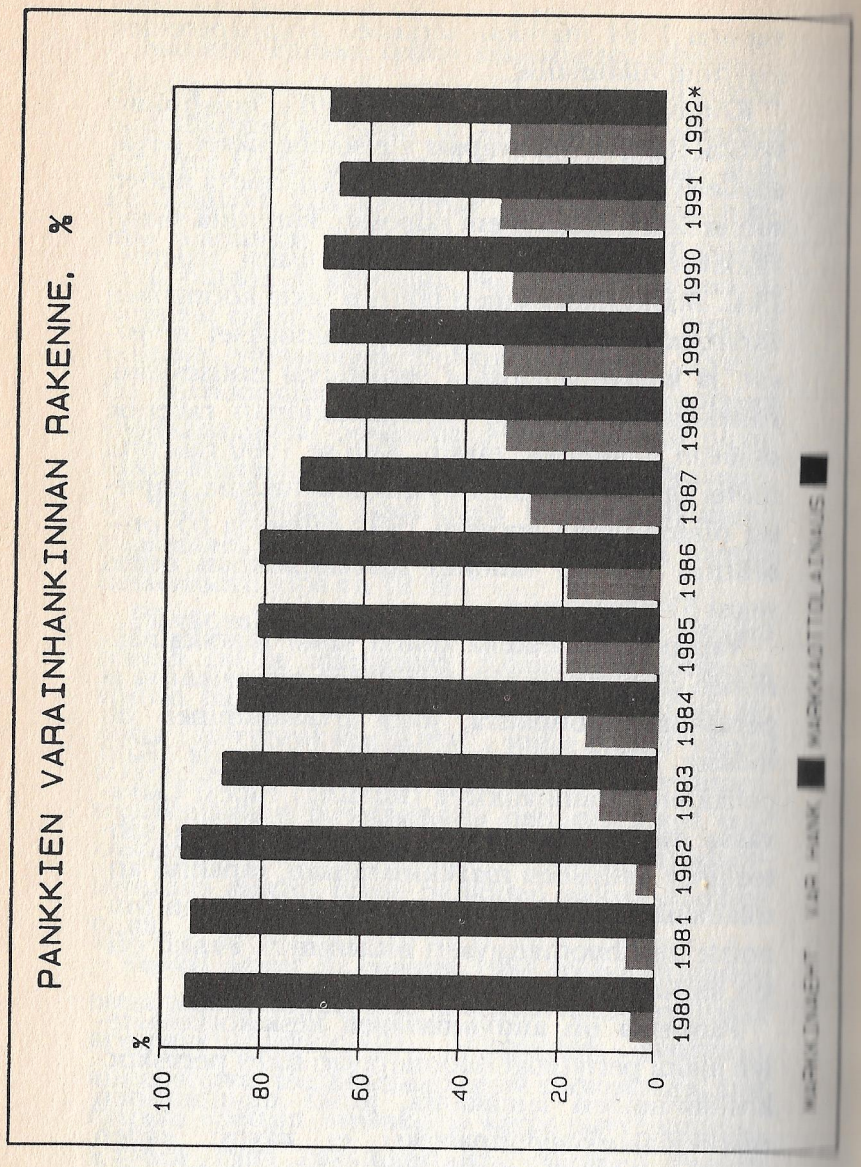
Pankit saivat jo vuonna 1984 mahdollisuuden ottaa ulkomaista luottoa ja toimia kansainvälisillä arvopaperimarkkinoilla. Ulkomaiset sijoittajat kiinnostuivat markkamääräisistä sijoituksista, kun markka koettiin vahvaksi ja korot olivat korkeat. Vuonna 1984 kaksinkertaistui Suomen Pankin valuuttavaranto, ja peläten vielä suurempaa likviditeettitulvaa talouteen Suomen Pankki kielsi

vuonna 1984 markkamääräisten arvopapereiden myynnin ulkomaille.

Korkosäännöstelystä luopuminen ei tapahtunut symmetrisesti. Verovapaat yleisötalletukset jäivät edelleen peruskorosta riippuvaisiksi, mutta niiden suhteellinen osuus aleni nopeasti, kun niitä siirtyi lähdeverollisiksi ja markkinaehtoisiksi talletuksiksi. Markkinakorkojen nousun takia kotimaisen varainhankinnan (funding) kustannukset nousivat, ja korkomarginaalit supistuivat entisestään. Pankkien kotimaisen varainhankinnan rakenne muuttui muutenkin täysin. Kun se 1980 rakentui miltei sataprosenttisesti yleisötalletuksille, supistui niiden osuus vuoteen 1991 tultaessa 65 prosenttiin ja niin sanotun markkinarahan osuus nousi 35 prosenttiin.

Vapauttamishetkellä miltei koko markkamääräinen antolainaus oli suhteellisen pitkäaikaista ja peruskorkosidonnaista, josta irtaantuminen oli hidasta, erityisesti asuntoluottojen osalta. Kun pankkien varainhankinta (funding) rupesi kasvavassa määrin nojaamaan lyhytaikaiseen ja suhteellisen kalliiseen markkinarahaan, tapahtui antolainauksen siirtäminen markkinaehtoiseen hinnoitteluun huomattavasti hitaammin. Pankit olivat joutuneet korkoloukkuun.

Pankeilla oli antolainauksen keskikorkosäätelyn ajalta periytynyt huomattavan suuri peruskorkosidonnainen lainakanta, jonka muuttaminen markkinakorkosidonnaiseksi ei käynyt käden käänteessä. Pankit eivät tulleet ajatelleeksi, että niiden taseisiin sisältyi rahoitusmarkkinoiden mahdollisesti vapautuessa Suomen Pankin pank-



kivaltuusmiesten luoma poliittinen korkoriski, kun nämä jääräpäisesti eivät suostuneet muuttamaan peruskorkoa niin, että se seuraisi läheisesti markkinakorkojen muutoksia. Syntyi kaksikorkojärjestelmä, jossa poliittisesti määräytyvä peruskorko jäi vuosikausiksi markkinakoron alapuolelle. Kun markkinakorot ajoittain nousivat hyvinkin korkeiksi, oli korkoero markkinakoron ja peruskoron välillä esimerkiksi vuodenvaihteessa 1989–90 usean kuukauden ajan yli 10 prosenttiyksikköä ja vuonna 1991 hetkellisesti jopa 13 prosenttiyksikköä. Vuodesta 1987 vuoden 1991 loppuun tuo ero oli keskimäärin hieman yli kolme prosenttiyksikköä. Suomen Pankki oli arvioinut, että korkoloukkuun ajautuminen maksoi pankeille kasvaneina rahoituskuluina tai menetettyinä tuottoina (kumminpäin haluaa laskea) 4–5 miljardia markkaa vuositasolla vuosina 1989 ja 1990. Jos pankkivaltuusmiesten luomaa korkoloukkua ei olisi syntynyt, olisi nykyinen pankkikriisi tältä osin keveämpi.

Kun korkoloukku heikensi merkittävästi pankkien korkokatetta ja kannattavuutta, kutsui Suomen Pankin johtokunta pankkien pääjohtajat yhteiseen tilaisuuteen pankkivaltuusmiesten kanssa. Tapaaminen oli iltapäivällä ja illalla 22. päivä toukokuuta 1990 Suomen Pankin johtokunnan edustustiloissa Unioninkadulla. Valmistellun puheenvuoron käyttivät minun ohellani eräät muut. Oli kuin kuuroille olisi puhunut. Peruskorko rahapolitiikan välineenä ei pankkivaltuusmiehiä sanottavasti kiinnostanut, vaikka se oli tärkein heille uskottu talouspolitiikan väline. Korko nähtiin

vain eräänlaisena sosiaalisena kysymyksenä, johon ei voida koskea, ei ainakaan korottaa sitä. Erityisen selvästi tämän käsityksen toi esille sosiaalidemokraattisen puolueen edustaja Antti Kalliomäki, joka hyvin jyrkkäsanaisesti ilmoitti, ettei peruskoron korottaminen ole mahdollista.

Saatoin itsekin todeta, ettei pankkivaltuusmiesten talouspoliittinen ymmärrys ollut tippaakaan kohentunut siitä, mitä se oli ollut 30 vuotta aikaisemmin. Vuonna 1961 peruskorko pantiin jäihin yli kymmeneksi vuodeksi; ja samalla jyrättiin Suomen Pankin sodanjälkeisen ajan ehdottomasti kyvykkäin pääjohtaja, Klaus Waris, joka pankkivaltuusmiehiin ja politiikkaan tympääntyneenä erosi pankista vain 53 vuoden ikäisenä.

Silloin kun lyhytaikaisia rahamarkkinoita ei vielä ollut ja ulkomainen pääomantuonti oli säännöstelty, pankkien likviditeetti lepäsi täysin keskuspankin varassa. Säännöstelyn purkauduttua maahan muodostuivat lyhytaikaiset rahamarkkinat, joilla myös keskuspankki toimi ostamalla ja myymällä sijoitustodistuksia ja muita lyhytaikaisia velkakirjoja. Merkittäviksi likviditeetin tarjoajiksi tulivat ulkomaiset pankit ja myös yksityiset henkilöt, joita korkeat markkinakorot houkuttelivat, ja vielä 1980-luvun lopulla vakaaksi uskottu markka. Kansainvälisiltä rahoitusmarkkinoilta oli tuolloin rahoitusta saatavissa lähestulkoon rajattomasti kotimaisia korkoja merkittävästi halvemmalla.

Suomen kansantalous kasvoi 1980-luvulla jatkuvasti bruttokansantuotteella mitaten vuodesta toiseen. Kasvunopeus toki vaihteli ollen hitaam-

millaan vuonna 1981. Vuosikymmenen loppupuolelle tultaessa kasvuvauhti kiihtyi ollen vuonna 1989 huipussaan eli 6 %. Vuoden 1989 toisella vuosineljänneksellä rekisteröitiin jopa 7 %:n reaalinen bruttokansantuotteen kasvu. Sitten tapahtuikin totaalinen romahdus.

Rahoitusmarkkinoiden vapauttaminen kotimaisesta säännöstelystä ja valuuttasäätelyn purkaminen suoritettiin periaatteessa oikeaoppiseen aikaan. Kaikki valtakunnan viralliset ja yksityiset ennustajat näkivät taloudellisen taantuman häämöttävän edessä. Näitä pessimistisiä ennusteitahan oli tosin vuodesta toiseen esitetty, kun 1980-luvulla "normaali" 5 – 7 vuoden suhdannejaksotus ei enää toiminutkaan. Käytännössä ajoitus osoittautui pahasti erheelliseksi. Vapautus osui koko voimallaan suhdannepoliittisesti väärään ajankohtaan. Pankkien suorastaan massiivinen likviditeetin kasvu mahdollisti investointien, kulutuksen, yrityskauppojen, arvopaperikauppojen rahoituksen ennennäkemättömällä tavalla.

Myös valtiontalouden puolella oli ilmeisesti uskottu pessimistisiin suhdanne-ennusteisiin. Ennusteista riippumatta selkeästi ylikuumenemassa olleeseen tilanteeseen tuotiin erittäin ekspansiivinen valtion menoarvio. Julkinen valta lisäsi valtion menoja ennennäkemättömän runsaasti, aikana, jolloin sen olisi pitänyt niitä supistaa. Valtion menot kasvoivat vuositasolla neljänä viimeisenä korkeasuhdannevuonna (Holkerin ja Liikasen hallituskautena) täysin holtittomasti ja vaalihuumassa annettuja henkilöverotuksen kevennyslupauksia ryhdyttiin lunastamaan.

Kun valtion menotalouden paisuminen korkeasuhdanteessa jo pakotti turvautumaan ulkomaiseen luotonottoon, itse asiassa jo silloin syötiin se elvytysvara, jota kipeästi olisi tarvittu, kun suhdanteet vuonna 1990 kääntyivät jyrkkään laskuun. Valtion taloutta ei taaskaan ollut nousukautena onnistuttu saamaan ylijäämäiseksi vaan kuten esimerkiksi Virolaisen ollessa 1970-luvulla valtiovarainministerinä valtion menoja lisättiin täysin holtittomasti. Elvytysvara siis syötiin, eikä sitä ollut jäljellä silloin, kun sitä todella olisi tarvittu. Joku on esittänyt ratkaisuksi setelipainoon turvautumista. Täytyy toivoa, ettei tällaiseen populistiseen, yleisöä tai pikemminkin äänestäjiä kosiskelevaan toimenpiteeseen ryhdytä, vaikka sen edustaja itse onnistuisi pyrkimyksissään. Finanssipolitiikka oli kaiken kaikkiaan ekspansiivista, vaikka sen olisi pitänyt olla jarruttava. Harri Holkerin hallitus, sen valtiovarainministeri Erkki Liikanen ja eduskunta lisäsivät valtion menoja täysin hulvattomasti.

Myyntivoittovero uudistettiin ja sen voimaantulon odotus aiheutti ennennäkemättömän yrityskauppaboomin. Kansallispankin markkatalletukset kasvoivat vuonna 1988 yksinomaan yrityskauppojen ansiosta 10 miljardilla markalla – lähes yhtä paljon kuin vuosina 1980–84 yhteensä.

Vuodesta 1985 alkaen ulkomaankaupan vaihtosuhde alkoi parantua aluksi raakaöljyn hinnan laskun ansiosta. Kun suhdanteet rupesivat elpymään lyhyen hitaan kasvun kauden jälkeen vuonna 1985, metsäteollisuuden tuotteiden vientikysyntä voimistui ja vientihinnat kääntyivät vah-

vaan nousuun. On arvioitu, että pelkästään vaihtosuhteen paraneminen kasvatti kansantalouden likviditeettiä vuositasolla noin 20 miljardia markkaa. Tähän on vielä lisättävä ulkomaisen velkaantumisen aiheuttama likviditeettivaikutus.

Suomea nimitettiin yleisesti Euroopan Japaniksi. Vaikka koko kansantalous rupesi elämään ylikuumenemisen hurmiossa, hallitus ja eduskunta kasvattivat valtion menoja niin, että vuodesta 1985 vuoden 1992 loppuun menojen kasvu vuositasolla nousi noin 70 mrd markkaan. Täsmälleen se summa, joka julkisissa menoissa nyt pitäisi säästää. Tuolloin arvostelin Kauppakamarilehdessä kokoomuspuoluetta varsin kärkevästi liian ekspansiivisesta politiikasta. Puolueen silloinen puheenjohtaja ja hallituksen kauppa- ja teollisuusministeri Ilkka Suominen ja muutoin ihan hyvä ystäväni, kehotti minua perustamaan oman puolueen!

Sama "antaa mennä" -mentaliteetti voitti alaa myös työmarkkinoilla. Maassa vallitsi työvoiman ylikysyntä, ammattitaitoisesta työvoimasta oli pulaa. Palkat liukuivat, ja vuonna 1990 ansiotaso maassa nousi yli 10 %, kun teollisuuden tuottavuuden kasvu jo alkoi osoittaa hiipumisen merkkejä.

Tuona ajanjaksona teollisuuden tuotannolliset investoinnit jäivät varsin vähäisiksi. Yrityskauppamarkkinat, joilla ei uutta kapasiteettia luotu, kukoistivat. Pankkien talletuskanta kasvoi pelkästään yrityskauppojen ansiosta vuonna 1988 miltei yhtä paljon kuin koko 1980-luvun ensimmäisellä puoliskolla yhteensä.

Pankkien luotonanto kasvoi kotitalouksille vuosien 1887 ja 1990 välisenä aikana 93 miljardista markasta 158 miljardiin markkaan. Pankkien yrityksille myöntämien luottojen määrä kasvoi samana aikana 126 miljardista 210 miljardiin markkaan. Tästä kasvusta vain 11 miljardia markkaa eli 7 % suuntautui teollisuuden tuotannollisten investointien rahoittamiseen. Mahtavasti kasvanut luotonanto suuntautui yrityskauppoihin, kulutukseen, muihin kuin teollisiin investointeihin, rakennusinvestointeihin, kiinteistökauppoihin, palvelualan investointeihin, kuten lomakyliin, hotelleihin ja kylpylöihin, mahtaviin kauppamarketteihin jne., kaikkeen muuhun kuin sellaiseen, joka olisi tukenut viennin kasvua. Myös arvopaperikauppaa rahoitettiin laajamittaisesti.

Seurauksena tuosta investointien ja rahoituksen suuntauksesta oli, että kun tavaraviennin osuus bruttokansantuotteesta oli vuosikymmenen alussa 35 %, se putosi vuosikymmenen lopulla 24 %:iin. Kun investoinnit muuhun kuin vientiä lisäävään tuotantoon kasvoivat, ja kulutus kasvoi niin, että yksityinen säästäminen kääntyi negatiiviseksi, putosi pohja pois stabiililta taloudelliselta kasvulta.

Rakennusinvestoinnit kasvoivat ja kiinteistöjen hinnat kääntyivät mahtavaan nousuun. Asuntohintojen indeksi, jos sitä merkitään 100:lla vuonna 1985, nousi jo 175:een vuonna 1989. Ruotsin mallin mukaan perustettiin kiinteistösijoitusyhtiöitä, jotka menivät pörssiin.

Suomen pörssikurssit nousivat ilman, että reaalisissa taustatekijöissä olisi tapahtunut merkittäviä muutoksia. Vuosina 1985–89 osakekursseja mittaava HEX-indeksi nousi nelinkertaisesti. Osakemarkkinoiden euforiaa, tunnelman huipentumista, edustaa vuosi 1987, jolloin pitkä jono kiemurteli Kluuvikadulla, Kansallispankin edessä. Kansa jonotti äkkirikastumisen toivossa Keitele & Tommilan optiotodistuksia. Yrityksen ei tarvinnut olla kummoinenkaan, kun se listautumalla OTC-listalle onnistui keräämään innokkailta sijoittajilta huomattavia rahamääriä. Anti toisensa jälkeen ylimerkittiin. Jos inflaation vaikutus eliminoidaan, päädytään siihen, että osakekurssit nousivat vuositasolla keskimäärin noin 20 prosenttia. Reaalinen osakeindeksi (HEX-yleisindeksi), jos vuotta 1985 merkitään sadalla, oli vuonna 1989 huipussaan 280 ja syöksyi sieltä tasolle 132 vuonna 1991.

Uusia osakeanteja vuosina 1985–89 oli yhteensä 35 miljardin markan arvosta ja huippuvuotena 1988 12 miljardia markkaa. Kun osakepääoman korotukset, vaihtovelkakirja-, optio- ja debentuurilainojen ja muiden joukkovelkakirjalainojen sekä verottomien obligaatioiden liikkeellelaskut otetaan mukaan, oli näiden uusemissioiden rahallinen arvo vuosina 1987–1991 yhteensä 146 miljardia markkaa.

Toissijaismarkkinoilla (pörssin vaihto) saavutettiin niin ikään ennätyksiä. Osakkeita ja merkintäoikeuksia vaihdettiin vuosina 1987–1993/I–II 115 miljardin markan arvosta. Huippuvuonna 1989 näiden vaihto oli 33 miljardia markkaa. Kun debentuurien, muiden joukkovelkakirjojen ja obligaatioiden jälkimarkkinat ovat yleensä olleet varsin vähäiset, nousi niiden kokonaisvaihto pörssissä samoina vuosina 136 miljardiin markkaan. Osakeannit

Taulukko 1

ENSISIJAISMARKKINAT
(Markkinoilta kerätty pääoma, Mmk)

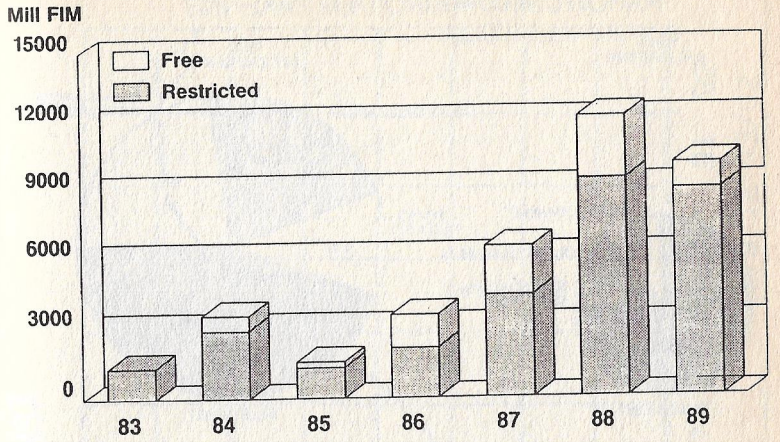
	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993/I-II
Osakeannit (riskipääomaa)	6.415	12.130	10.003	3.287	3.090	1.993	2
Vaihtovelkakirja- ja optiolainat	2.831	749	808	–	773	1.500	101
Debentuurit ja muut jvk:t	6.406	7.088	10.505	19.070	33.558	21.377	3.772**)
Verolliset kohteet yhteensä	15.652	19.967	21.316	22.357	37.421	24.870	3.875
Obligaatiot	8.990	5.920	2.997	607	–	–	–
Yhteensä	24.642	25.887	24.313	22.964	37.421	24.870	3.875

**) sisältää verollisia obligaatiolainoja 320 mmk

TOISSIJAISMARKKINAT
(Pörssin vaihto, Mmk)

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993/I-II
Osakkeet ja mo:t	26.641	31.734	33.160	15.521	6.339	10.277	5.874
Debentuurit ja muut jvk:t	2.390	4.299	5.822	3.228	838	8.819	5.591
Verolliset kohteet yhteensä	29.031	36.033	38.982	18.749	7.177	19.096	11.465
Obligaatiot	2.214	1.419	1.554	1.322	478	6.558	7.099
Yhteensä	31.245	37.452	40.536	20.071	7.655	25.654	18.564

Kuvio 2



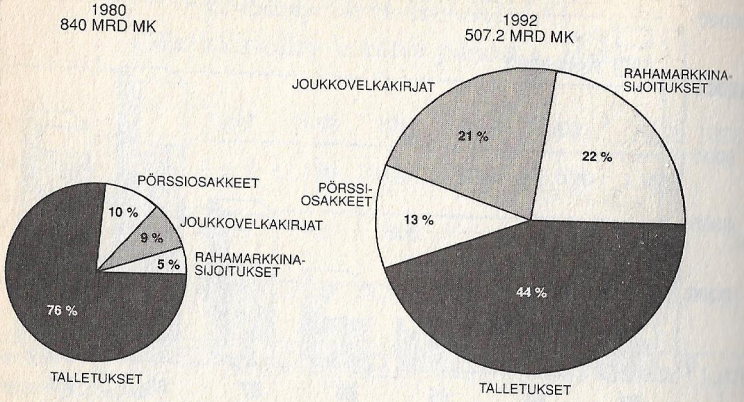
kääntyivät vuonna 1990 laskuun. (Ks. taulukko 1 ja kuvio 2.)

Koko rahoitusmarkkinoiden rakenne muuttui täysin, jos sitä tarkastellaan kansantalouden kotimaisten rahoitussaatavien jakaantumalla. Kun näiden markkinoiden kokonaisvolyymi vuonna 1984 oli 84 miljardia markkaa, josta talletusten osuus 74 %, oli tuo volyymi vuonna 1992 kasvanut peräti 507 miljardiin markkaan ja talletusten suhteellinen osuus oli pudonnut 44 %:iin. Rahamarkkinasijoitukset olivat vuonna 1980 vain 5 %, kun niiden osuus yli kuusi kertaa suuremmasta markkinoiden volyymista oli peräti 22 %. Tämä radikaali rahoitusmarkkinoiden rakenteen muutos on esitetty kuviossa 4.

Luottokanta kasvoi jyrkästi. Kun se vuoden 1985 alussa oli 150 miljardia markkaa, saavutti se huippunsa 400 miljardia markkaa vuoden 1991 lopussa. Keskimääräinen vuosikasvu oli näinä vuosina noin

Kuvio 4

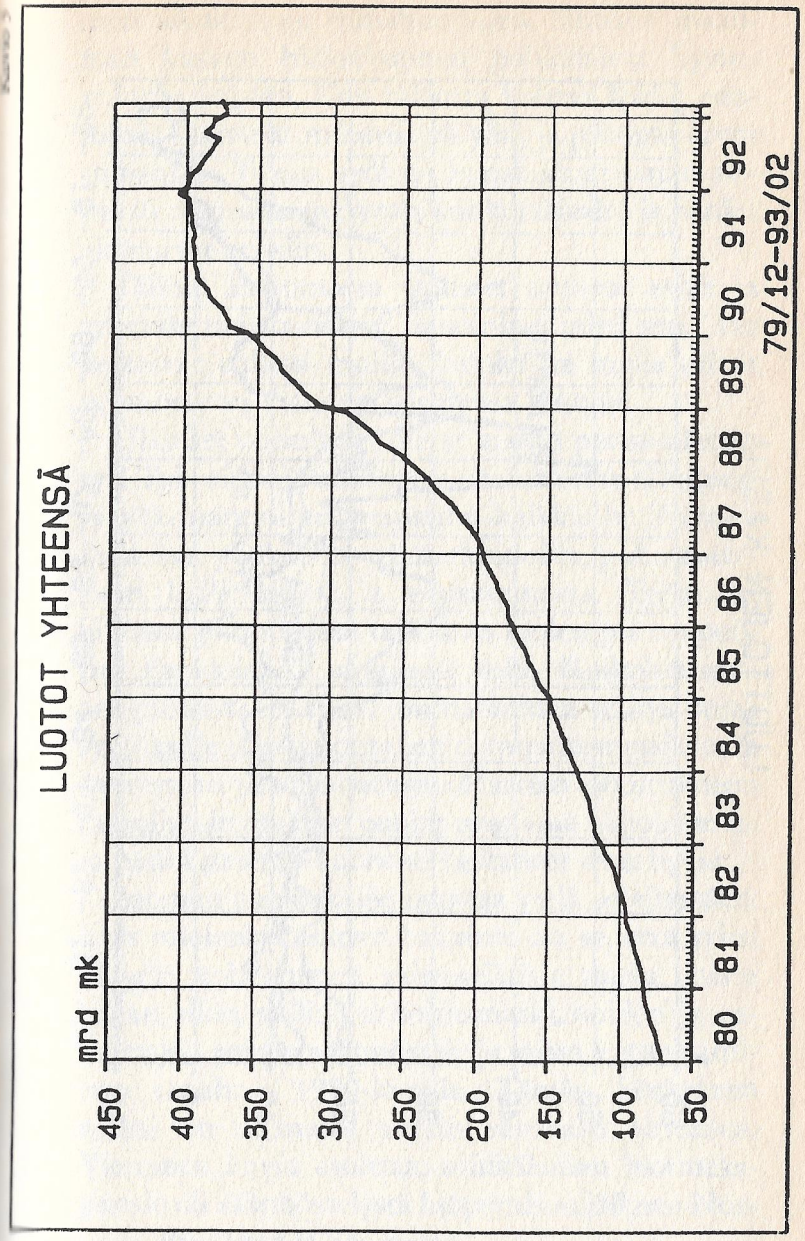
RAHOITUSMARKKINOIDEN RAKENNE

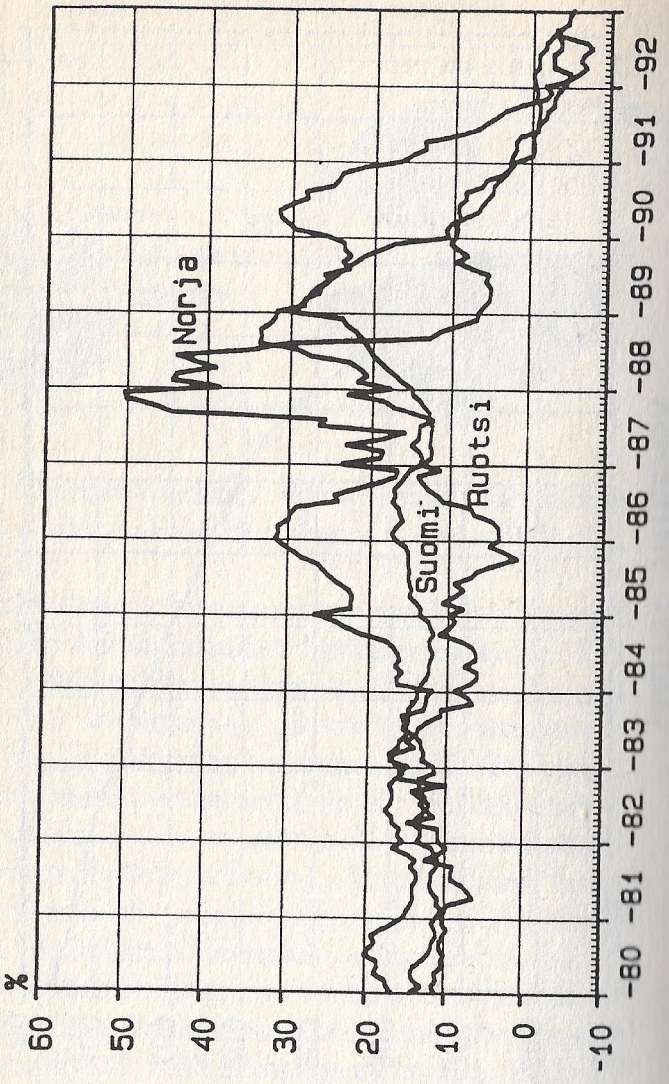


50 miljardia markkaa, vain hieman vähemmän kuin pankkien koko luottokanta vuonna 1980. (Ks. kuvio 3)

Säännöstelyn lopettamisen merkittävin seuraus oli koko kansantalouden likviditeetin kasvu. Sitä syötti ylijäämäinen valtiontalous, ulkomaankaupan paraneva vaihtosuhde, ulkomainen velkaantuminen jne. Tuo likviditeetti ajautui pankkeihin, joista se suuntautui osakemarkkinoille, muiden rahoitusinstrumenttien markkinoille, kiinteistömarkkinoille jne. ylikuumentaen kaikki markkinat. Luottoekspansio oli paisunut äärimmilleen. Päätökset, jotka yksittäisten luottojen osalta tehtiin, olivat ainakin Kansallispankissa valtaosalta täysin motivoituja silloin vallinneessa optimismin sävyttämässä ilmapiirissä. Niin arvopapereiden kuin kiinteän omaisuuden arvotkin näyttivät riittävästi kattavan pankin oman suojautumistarpeen.

Neuvostoliiton järjestelmän ja sen mukana Suo-





men idänkaupan romahtaminen, läntisen maailman kasvun hidastuminen puhkaisivat hyvinvoinnin kuplan. Kun taloutta kohtaa šokki, odotukset saattavat muuttua yli yön, ja pääoma-arvot romahtaa. Talous syöksyi ennakoimattoman nopeasti taantumaan, syntyi konkurssiaalto ja pankit ajautuivat kriisiin.

Tällöin katsomossa istuneet astuivat esille ja ryhtyvät todistamaan: "Sanoinhan minä sen." He kertoivat auliisti muille, kuinka he muka olivat nostaneet varoittavan sormensa pystyyn.

Ulkoiset olosuhteet olivat kriisin perimmäinen syy. Toki silloin vallinneessa euforisessa tilanteessa väärinarviointeja tapahtui kaikkialla: Suomen Pankissa, pankeissa, työmarkkinoilla, puhumattakaan hallituksesta ja eduskunnasta. Työmarkkinoista puhuttaessa tarkoitan molempia osapuolia. Pankkikriisi ansaitsisi tulla läpikohtaisesti analysoiduksi. Kriisin journalistinen selitys nojaa syytöksille pankinjohtajien taitamattomuudesta ja suorastaan petollisuudesta. Maahan vakiintuneen populismin mukaan pankit ovat aina pahoja, mutta pankkiasiansa huonosti hoitaneet ovat hyviä.

Suomen pankkikriisi odottaa vielä selvitystään. Eräs mielenkiintoinen havainto on se, että kriisi näyttää kohdanneen vain sellaisia maita, joissa kauan aikaa vallitsi rahoitusmarkkinoiden ja valuuttojen ankara säännöstely ja joissa vapauttaminen tapahtui 1980-luvulla. Tämän käsityksen tueksi on olemassa varsin runsaasti aineistoa. Viereinen kuvio osoittaa, minkälainen luottoekspansio oli säännöstelystä luopumisen jälkeen Norjassa, Ruotsissa ja Suomessa.

Aatos Erkko hallintoneuvoston puheenjohtajana

Marraskuussa 1984 pankin hallintoneuvoston tarkastusvaliokunta teki matkan Zürichiin tutustuakseen Bahnhofstrasse 1:ssä sijaitsevaan Nordfinanz Bankiin. Majoituimme pankin tuntumassa olevaan hotelli "Baur au Laciin". Söimme siellä illallisen yhdessä sveitsiläisen tytärpankkimme johtajiston kanssa. Seuraavana päivänä pankkia esiteltiin tarkastusvaliokunnan jäsenille ja yhteiselle lounaalle saapuivat kaikki pankin hallintoneuvoston sveitsiläiset jäsenet. Reino Rossi, joka oli Kansallispankin hallintoneuvoston puheenjohtaja, piti lounaspuheen, jossa hän korosti Sveitsin ja Suomen hyviä suhteita ja muistutti Mannerheimistä ja hänen yhteyksistään Sveitsiin. Tunnelma oli välitön. Illalla lähdimme Swissairin myöhäisvuorolla Helsinkiin.

Seutulan rullaportaissa Rossi kompastui ja vieri portaat alas. Hänet vietiin Vantaan lääkärikeskukseen, jossa ei huomattu että hän oli saanut murtuman yhteen niskanikamaansa. Se todettiin vasta myöhemmin.

Eräänä lauantai-iltana soi puhelin loma-asunnossani Karjalohjalla. Langan päässä oli Reino Rossi, joka kertoi harkitsevansa eroa Kansallispankin hallintoneuvostosta. Hän sanoi englanniksi: "I'm more a liability than an asset to you". Tunsin Reinon hyvänä ystävänä ja tiesin, että hänellä oli taipumus masennukseen. Koetin rohkaista häntä, ettei ole syytä hätiköidä.

Rossin soitto jäi kuitenkin vaivaamaan, joten pyysin tapaamista hallintoneuvoston varapuheenjohtajalta Aatos Erkolta. Kerroin hänelle Rossin yhteydenotosta tiedustellen, olisiko hänellä valmiutta ryhtyä puheenjohtajaksi siinä tapauksessa, ettei Rossi enää olisi käytettävissä. Erkko ei antanut suoranaista suostumustaan, mutta ei kieltäytynytkään. Asia jäi roikkumaan ilmaan.

Tuli Kansallispankin yhtiökokouspäivä, maaliskuun kuudes 1985. Kokousta edelsi hallintoneuvoston kokous, jonne Rossi tuli myöhästyneenä ja rasittuneen tuntuisena. Ei ollut mahdollista, että hän avaisi yhtiökokouksen. Varapuheenjohtaja Erkko ei ollut paikalla, ja niin vanhin paikalla ollut hallintoneuvoston jäsen, Tukon pääjohtaja Pentti Herkama avasi kokouksen. Reino Rossi saatettiin kotiin.

Yhtiökokouksen jälkeisessä hallintoneuvoston järjestäytymiskokouksessa kävi ilmi, ettei oltu valmiita valitsemaan Reino Rossia uudelleen puheenjohtajaksi. Totesin, ettei varapuheenjohtaja ole paikalla, mutta kerroin olleeni häneen yhteydessä ja keskusteelleeni mahdollisuudesta, että Rossi jättäytyy syrjään. Totesin edelleen, ettei minulla ole sitovaa lupausta Erkolta, mutta ei hän ole kieltäytynytkään. Aatos Erkko valittiin puheenjohtajaksi, jossa tehtävässä hän seurasi isänsä jalanjälkiä. Illan mittaan minulla oli täysi työ tavoittaa Erkko kerto-

akseni, mitä oli tapahtunut. Kotinumero ei vastannut. Tavoitin henkilön, joka pitkän epäröinnin jälkeen suostui vihdoin antamaan puhelinnumeron, josta Erkko oli tavoitettavissa. Kun yhteydenotto sitten onnistui, en jäänyt vakuuttuneeksi, että Erkko oli tyytyväinen tapahtuneeseen.

Vajaat kaksi viikkoa myöhemmin Reino Rossi kuoli.

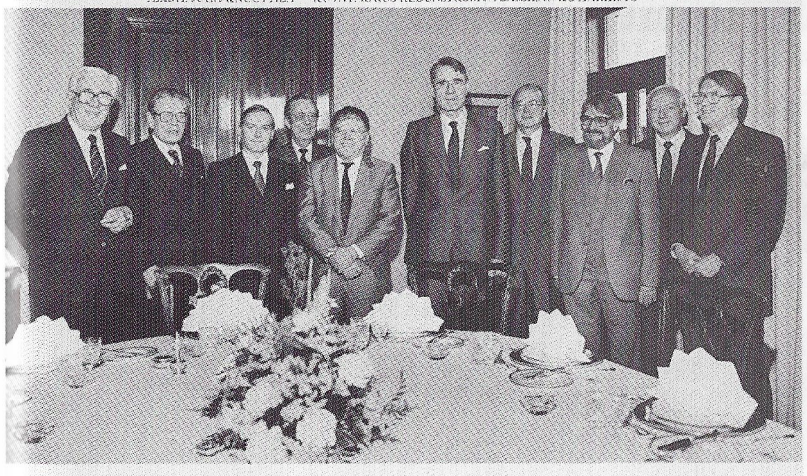
Aatos Erkkoa en entuudestaan juuri tuntenut. Olimme tosin olleet ennen pääjohtajaksi tuloani yhdessä yhdeksän vuotta Kansallispankin hallintoneuvoston ja sen tarkastusvaliokunnan jäseninä, mutta tapaamisemme olivat jääneet siihen. Tosin hän oli kerran ollut lounaalla luonani Pohjolassa. Se johtui arvostelusta, jonka olin yksityisessä keskustelussa kohdistanut Helsingin Sanomiin. Lehden silloinen päätoimittaja Heikki Tikkanen, joka oli koulutoverini ja jonka kanssa aikoinaan kuuluimme Töölön Yhteiskoulun jalkapallojoukkueeseen, oli mukana Luxembourgissa avaamassa Kansallispankin uutta tytärpankkia, Kansallis International Bankia, jonka osakkaaksi Pohjola oli pankin toivomuksesta tullut. Paluulennolla, joka tapahtui yksityiskoneella, keskustelimme Heikki Tikkasen kanssa Helsingin Sanomien ja Uuden Suomen välisestä suhteesta. Yritin todistella, että Helsingin Sanomien valta-asemaa ei Uusi Suomi voi uhata ja että Helsingin Sanomien kannalta jo poliittisestikin olisi parempi, että pääkaupunkiseudulla ilmestyisi myös toinen merkittävä seitsenpäiväinen sanomalehti. Tiesin toki, ettei Sanoma Oy:n piirissä katsottu suopeasti yrityksiäni valjastaa elinkeinoelämää Uuden Suomen vankkurien vetäjäksi ja sitoutu-

TALOUSTIETEILIJÖIDEN

O-RYHMÄ

VAIKUTTI NIMILLÄ JA NIMIMERKEILLÄ

TEKSTI: JUHA KNUUTTILA KUVAT: KAIUS HEDENSTRÖM JA LASSILAN KOTIARKISTO



Ylh. Kokous Suomen Pankissa. Vas. Kari Nars, Jorma Aranko, Jaakko Lassila, Mauno Koivisto ja Timo Helelä.

Alh. Pääjohtaja Lassila kutsui kuuluisan taloustieteilijöiden o-ryhmän KOP:n vieraaksi 12.11. 1987. Kerhon jäsenistä olivat paikalla isäntä, Jussi Linnamo, Reino Hjerppe, Erkki Laatto, Olavi Niitamo, Mauno Koivisto, Pentti Viita, Jaakko Railo, Lauri Korpelainen ja Jouko Paunio.

27.3.1988
KANSALLIS-OSAKE-PANKIN JUHLALEHTI
TOSI ON

Pääjohtaja Jaakko Lassila

Lukuunottamatta Jaakko Lassilan toimintaa Pohjolassa ja Uudessa Suomessa tiesin hänestä hyvin vähän. Näin ollen hän oli minulle henkilönä melko tuntematon siihen saakka, kunnes opin tuntemaan häntä lähemmin KOP:n hallintoneuvoston tarkastusvaliokunnan jäsenenä. Tiesin, että hän on tehokas ja nopea.

Pankissa oli ajateltava pankin parasta. Kun tarkastusvaliokunta kokoontui pohtimaan Veikko Makkosen seuraajakysymystä, nousi Jaakko Lassila esille itsestään selvänä ehdokkaana. Tarkastusvaliokuntakollegasta tuli pääjohtaja. Kun myöhemmin minusta tehtiin odottamatta ja täysin yllättäen hallintoneuvoston puheenjohtaja, koski ensimmäinen ajatukseni sitä, miten yhteistyö välillämme kehittyisi. Lähtökohdat olivat monessakin mielessä vastakkaiset. Huoli oli turha. Yhteistyö kehittyi samalla, kun kunnioitukseni Jaakko Lassilan tietomäärää ja pitkän tähtäimen näkemystä kohtaan kasvoivat.

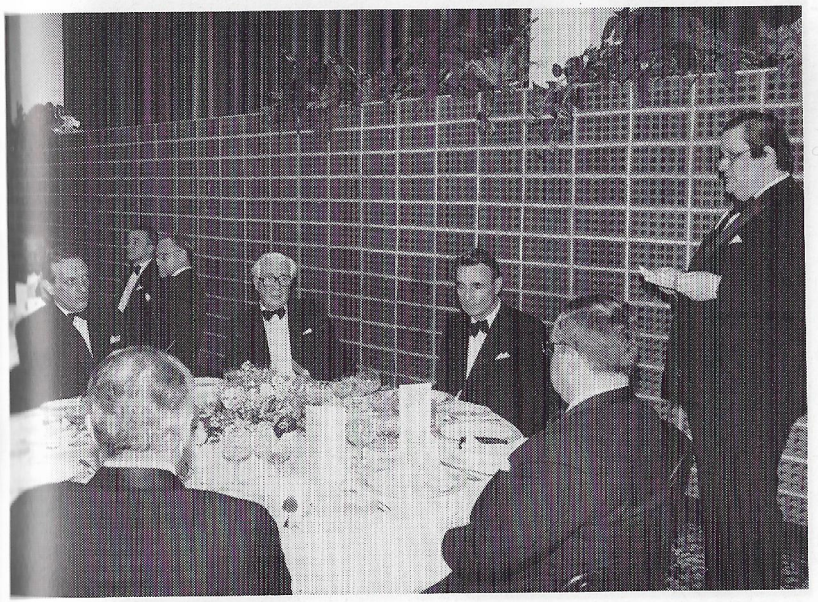
Jaakko Lassila uskoi Kansallis-Osake-Pankkiin ja sen henkilökuntaan. Samalla hän näki haasteet, joita sekä muuttuva finanssimaailma että pankin oma kehittäminen asettivat. Menestyminen edellytti suuria, monille jopa kipeitäkin, muutoksia. Jaakko Lassilan ehdoton usko menestymisen vaatimiin ratkaisuihin antoi voimaa meille kaikille. Sekä pankin tarkastusvaliokunta että koko hallintoneuvosto antoivat hänen toiminnalleen ehdottoman tukensa.

Jaakko Lassila on luottamuksemme arvoinen.

Aatos Erkko
Hallintoneuvoston puheenjohtaja

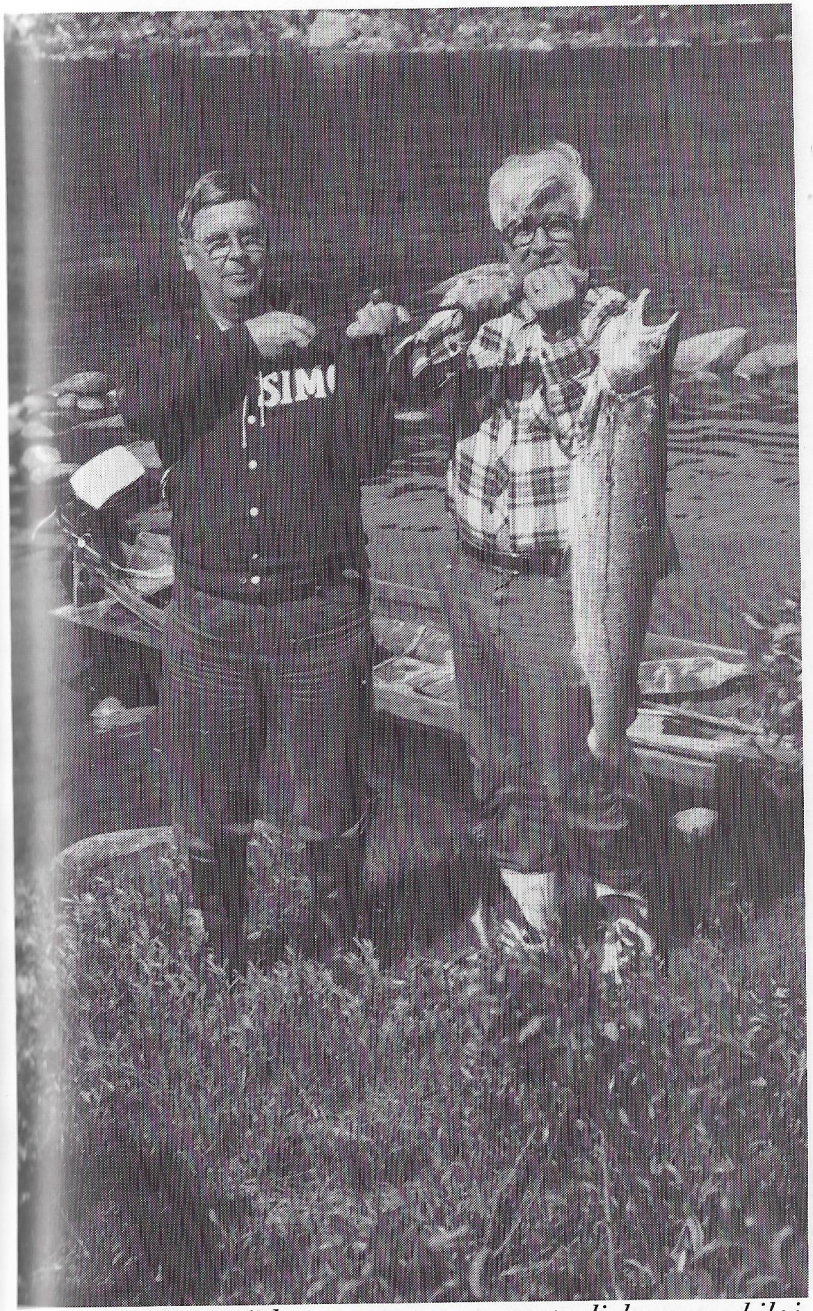
TOIMITUS
KOP VIESTINTÄYKSIKKÖ
PÄÄTOIMITTAJA RISTO KOPU
TOIMITUSSIHTEERI SISKO VANNE
TOIMITTAJAT
JUHA KNUUTTILA, ELLA LAURIKKALA,
AHTI MARTIKAINEN, LEENA MENTULA,
RIITTA RANNIKKO, MARJO RAUTVUORI
JA MARJA-TERTTU VERHO
TOIMITUKSEN OSOITE PL 340
00101 HELSINKI
TOIMITUKSEN PUH. (90) 163 3352
ULKOASU MAIJA-LIISA FREDRIKSSON
KANNEN KUVAN ON PIIRTÄNYT 12-VUOTIAANA
JOHANNA LAURILA
PANKIN TAIDEKERHON PIIRUSTUSKILPAILUUN
PAINO
SUOMALAINEN LEHTIPAINO

KOP:n pääjohtajien pitkäaikainen sihteeri Hellevi Kerantо-Nieminen selvittelemässä päivän ohjelmaa.



Jaakko Lassilan 60-vuotisillallisilla hallintoneuvoston puheenjohtaja Aatos Erkko puhumassa päivänsankarille. Kuuntelemassa myös Harri Holkeri, Mauno Koivisto sekä Klaus Waris (selin) ja Ilkka Suominen.

Jaakko Lassila ja Arvo Ylppö keskustelussa Suomalaisella Klubilla.



Simo Kärävän vieheeseen on tarttunut yli kymmenkiloinen Tenolla, mutta soutajakin on tyytyväinen saaliiseen.

Urho Kekkosen viimeinen kalamatka. Islannissa elokuus-sa 1981 seurueen jäsenet Kai ja Mona-Lisa Juuranto, Jaakko Lassila, Kari Kairamo, Klaus Cederberg, Pentti Halonen ja Urho Ruola iltaa istumassa.

Kalastusmatkalla Alaskassa retkeläiset on yllättänyt nälkä.

Arnevi ja Jaakko Lassila Karjalohjalla risusavotan jälkeen.

Läskisoosin makukilpailun osanottajat, Heikki O. Salonen ja Jaakko Lassila saivat arvostelutuomareilta tasapisteet 4-4.

maan sen ilmestymisen takuumieheksi. Tämän keskustelun oli Tikkanen sitten raportoinut Erkolle, joka pyysi tapaamista. Keskustelumme sujui asiallisesti, ja toivoin, että se olisi jollakin tavoin hälventänyt mahdollisia epäluuloja.

Olin tapahtuneeseen puheenjohtajavalintaan tyytyväinen ja opin arvostamaan Erkkoa. Kansallispankin hallintoneuvoston ja sen työvaliokunnan työskentelyyn hän toi uutta ryhtiä ja asiallisuutta. Saatoin havaita, että hän otti luottamustehtävänsä vakavasti ja seurasi kiinnostuksella, mitä pankissa tapahtui. Hän oli valmis neuvonpitoon ja keskusteluihin aina, kun halusin. Tapanamme olikin lounastaa yhdessä säännöllisesti. Tarjosin hänelle aina joko silakkapihvejä tai pariloituja silakoita. Pankin keittiö oli tietävinään, että ne olivat Erkon herkkuja. Virallisten tarkastusvaliokunnan kokousten lisäksi pidettiin kerran vuodessa vapaamuotoinen iltakokous pankin koulutuskeskuksessa Tanskarlassa. Se antoi tarkastusvaliokunnan jäsenille mahdollisuuden vapaaseen keskusteluun pankin toimintaan liittyvissä asioissa. Meillä olikin yleensä hyvin antoisia keskusteluja. Tällaisessa kokouksessa informoin tarkastusvaliokuntaa ensimmäisen kerran niin sanotuista Kouri-kaupoista toukokuussa 1989.

Keskinäiset suhteemme olivat Erkon koko puheenjohtajakauden asialliset, mutta eivät koskaan kovin läheiset. Minulle jäi aina vaikutelma sulkeutuneisuudesta ja pidättyväisyydestä. Vaistosin myös, että puheenjohtajuuteni Uusi Suomi Oy:ssä saattoi muodostaa jonkinlaisen seinän välillemme. Olin kertonut hieman ennen kuin Uusi Suomi Oy siirtyi Aamulehti-Yhtymän omistukseen aikomuksestani

luopua puheenjohtajan tehtävästä. Erkko pyysi, että informoisin häntä, jos Uuden Suomen suhteen jotakin tapahtuu. Siihen ei kuitenkaan ollut mahdollisuutta. Pääkonsuli Heikki Tavela ja toimitusjohtaja Timo Laatunen olivat neuvotelleet valmiiksi sopimuksen Uusi Suomi Oy:n siirtymisestä Aamulehti-Yhtymä Oy:n omistukseen. Kun minut kutsuttiin Heikki Tavelan kesäasunnolle Puujärven rannalle Karjalohjalle sain tutustua sopimukseen. Kauppa ehtoineen oli käytännöllisesti katsoen valmis. Solidaarisuussyistä Uutta Suomea kohtaan en katsonut voivani asiasta Erkolle etukäteen kertoa. Sain sen jälkeen selvästi havaita, että Erkon asenne minua kohtaan muodostui suorastaan jäätäväksi.

Tältä ajalta on peräisin monelta taholta toimitettu tieto, että oli olemassa Erkon johdolla jokin ryhmä, jonka tavoitteena oli saada minut pois Kansallispankin pääjohtajan pallilta.

Elokuun alussa 1989 astui voimaan uusi arvopaperimarkkinalaki, jonka niin sanotut sisäpiirisäännöt olivat erityisen tiukat. Kun pankki maan suurimpana arvopaperien välittäjänä oli periaatteessa tietoinen kaikesta, mitä markkinoilla tapahtui ja erityisesti suunnitteilla olevista uusista osakeanneista, merkitsi se, etteivät pankin palveluksessa olevat juuri voineet käydä arvopaperikauppaa omaan lukuunsa. Samat sisäpiirisäännöt koskivat myös kaikkia hallintoneuvoston jäseniä ja heidän omia yhtiöitään. Alkuperäisestä lakiesityksestä oli ministeri Louekoski kertomansa mukaan poistanut määräyksen, jonka mukaan luottamushenkilöistä koostuvat hallintoelimet kuuluvat sisäpiirisäännösten piiriin. Kokoomuksen Ilkka Suominen oli vaa-

tinut nämä säännökset takaisin lakiin syistä, joita en ymmärrä. Olisin saattanut ymmärtää, jos vaatimuksen olisi esittänyt joku vasemmistoliiton edustaja. Sanoma Oy harjoitti arvopaperikauppaa, joten oli ymmärrettävää, että Erkko oli huolissaan asemastaan ja sen vaikutuksesta Sanoma Oy:n toimintaan. Silloin hänelle luultavasti ensimmäisen kerran heräsi ajatus luopua Kansallispankin hallintoneuvoston jäsenyydestä.

Helmikuussa 1989 Aatos Erkko otti yhteisellä lounaallamme ensimmäisen kerran esille aikomuksensa erota Kansallispankin hallintoneuvostosta. Olin luonnollisesti pettynyt, koska hän oli mielestäni erinomainen puheenjohtaja. Syyt, jotka hän minulle tuolloin ilmoitti, olivat vahvasti henkilökohtaiset, ja ymmärsin ne hyvin. Ne ilmaistiin minulle luottamuksellisesti, joten en voi niitä paljastaa. Pyysin häntä kuitenkin vielä harkitsemaan päätöstään ja totesin olevan toivottavaa, että hän olisi puheenjohtaja pankin täyttäessä 100 vuotta. Hän lupasi harkita asiaa ja viivytyksittä ilmoittaa lopullisesta päätöksestään. Sainkin häneltä 27. 2. 1989 päivätyn henkilökohtaisen kirjeen, jossa hän toisti aikaisemmin suullisesti esittämänsä eroamisen syyt. Kirje päättyi kuitenkin: "... pidät tärkeänä, että jatkan, suostun siihen vain vuodeksi."

Aatos Erkko ja hänen vaimonsa Jane osallistuivat tyylikkäästi pankin 100-vuotisjuhlallisuuksiin niin Finlandia-talossa kuin Lontoossa ja New Yorkissakin. Finlandia-talossa hän piti juhlapuheen, jossa hän korosti "pankkien arvomaailman tärkeyttä". Myöhemmin tämä puhe tulkittiin lehdistössä Kansallispankkiin ja ennen kaikkea minuun koh-

distuvaksi arvosteluksi. Hän oli ennen tätä tilaisuutta esiintynyt Sanomalehtimiesliiton 80-vuotisjuhlissa korostaen lehtien velvollisuutta osallistua yhteiskunnalliseen keskusteluun.

Kutakuinkin vuoden kuluttua 22.2.1990 sain Erkolta henkilökohtaisen kirjeen, jossa hän ilmoitti tehneensä lopullisen päätöksen ja eroavansa Kansallispankin hallintoneuvostosta. Kirje päättyi toteamukseen: "Jos joudun vasten tahtoani perustelemaan vetäytymistäni, vastaukseni tulee olemaan totuudenmukainen, pelkästään henkilökohtaiset syyt."

Kirjeessä oli kuitenkin yksi mielenkiintoinen kohta: "Mikäli olisin nähnyt edellytyksiä pankkifuusioon, olisin jatkanut vielä vuoden." Tämän taustalla oli vuoden 1989 lopulla Erkon kanssa käymäni keskustelu, jossa hän ehdotti ryhtymistä toimenpiteisiin KOP:n ja SYP:n yhdistämiseksi. Ajatus oli kieltämättä kiehtova ja edusti kauaskantoista ja hyvin pitkällä tähtäimellä ehkä järkevääkin näkemystä. Olihan naapurimaissamme tapahtunut merkittäviä pankkien yhdentymisiä. Tanskassa oli ollut useita fuusioita, mutta merkittävin oli kahden suurpankin, Köpenhamnska Handelsbankin ja Den Danske Bankin yhdistyminen. Sama oli tapahtunut Norjassa, jossa Den Norske Creditbanken ja Bergen Banken olivat yhdistyneet. Ruotsi ei muodostanut poikkeusta. Siellä fuusioituivat PK-Banken ja Nordbanken.

Esitin kuitenkin omat epäilykseni, ettei Suomessa tilanne ollut kypsä niin näyttävään ja mittavaan rakennemuutokseen. Epäluulon kuilu SYP:n ja KOP:n välillä oli vielä miltei ylittämätön, vaikka

SYP:n uuden pääjohtajan Ahti Hirvosen kanssa edellytykset rakentavaan yhteistoimintaan olivat merkittävästi parantuneet Tiivolan ajoista. Lehdistö ja sen ansiosta yleinen mielipide suhtautuivat pankkeihin kriittisesti. Niitä pidettiin taloudellisen vallan tyyssijoina, joista uskottiin pyrittävän vaikuttamaan myös poliittiseen päätöksentekoon. Pankkeja pidettiin valtakeskuksina, joten tuntui selvältä, ettei politiikka ja yleinen mielipide olisi valmis nielemään aikaisempaa suurempia "valtakeskittymiä". Syntyisi yksinkertaisesti liian suuri valta- ja riskikeskittymä. Otin asian kuitenkin eräässä yhteydessä esille Ahti Hirvosen kanssa, joka totesi, että häneenkin oli otettu yhteyttä samassa asiassa. Hirvosen epäilyt olivat täsmälleen samat kuin minun.

Myöhemmin Hirvonen totesi pankkinsa tiedotuslehden, Unitaksen numerossa 1/1990: "Onpa Kansallis-Osake-Pankin suurin osakkeenomistaja ehdottanut, että Yhdyspankki ja Kansallispankki pitäisi yhdistää. Yhdyspankin osakkeenomistajilta ei tällaisia ehdotuksia ole tullut... En pidä mielekkäänä SYP:n ja KOP:n yhdistämistä. Se merkitsisi kilpailun liian suurta vähenemistä. Pankit ovat lisäksi niin samanlaisia, ettei niiden yhdistämisellä saavuteta lisäetuja. Yksi plus yksi on vähemmän kuin kaksi. Kiintoisampi vaihtoehto on sen sijaan pankin ja vakuutusyhtiön yhteistyö." Tuossa sitaatissa mielenkiintoinen kohta oli, että ehdotuksen SYP:lle olisi tehnyt Kansallispankin suurin osakkeenomistaja. Sehän oli Pohjola.

Aatos Erkon suhtautuminen Kansallispankkiin ja minuun oli hyvin moni-ilmeinen. Ensinnäkin oli

se tosiasia, että olin Oy Uuden Suomen puheenjohtaja, josta hän ei ilmeisesti pitänyt. Eräs lehdistöön liittyvä väärinkäsitys syntyi, kun tamperelainen Panostaja Oy ryhtyi nurkkaamaan paikallisia maakuntalehtiä – saatuaan rahoitusta Kansallispankin Tampereen aluekonttorin kautta. Aluekonttorin johtaja Pentti Leino oli vastoin pankin ohjeita Panostaja Oy:n johtokunnan jäsen. Kysymyksessä oli asia, josta en ollut lainkaan tietoinen. Se ärsytti kuitenkin Erkkoa siinä määrin, että hän otti yhteyttä. Aarto Heinonen laaditutti pyynnöstäni muistion, jonka toimitin saatekirjeellä Erkolle. Tämä Panostaja Oy:n aloittama maakuntalehtien valtaaminen johti sitten "Pro lehdistön" syntyyn. Sen takana oli Sanoma Oy. Eräs mielenkiintoinen episodi samassa yhteydessä oli Sanoma Oy:n sijoitusjohtajan Nils Ittosen soitto pankkiin, kun hän ilmoitti, että Kansallispankin oli syytä oman etunsa nimissä myydä kaikki pankin välitettäväksi tulevat lehtitalojen osakkeet "Pro lehdistölle", jonka asiamies Ittonen oli.

Ristiriitaista asennetta Kansallispankkia kohtaan osoittaa Sanoma Oy:n suhtautuminen pankin osakeantiin. Kun totesimme silloin vielä tuntematttoman tahon ostaneen huomattavat määrät KOP:n osakkeita, etsittiin halukkaita osakkaita pankin "oikean" omistuksen turvaamiseksi. Sanoma Oy:n sijoitusjohtaja Ittonen oli asialle myönteinen. Pari päivää myöhemmin hän soitti ja kertoi saaneensa ohjeen: "Sanoma Oy ei halua olla missään tekemisissä KOP:hen tehtävien sijoitusten kanssa." Tämä tapahtui silloin, kun Erkko oli vielä hallintoneuvoston puheenjohtaja. Sanoma Oy:n vuoden 1991

vuosikertomuksessa on luettelo sen omistamista muiden yhtiöiden osakkeista. Tuossa luettelossa ei enää ollut Kansallispankkia, mikä osoitti heidän myyneen Kansallispankin osakkeet vuoden 1991 aikana. Sanoma Oy:n merkittävimmät sijoitukset pörssinoteerattuihin osakkeisiin näyttävät tänään olevan Kymmene Oy ja Liikepankki Unitas Oy.

Vuonna 1991 Etelä-Suomen Sanomille antamassaan haastattelussa Erkko ilmoitti eronsa syyksi viihtymättömyyden. Lehdistö, hänen omat lehtensä mukaan lukien, arvelevat syynä olleen niin sanotut Kouri-kaupat, joita hän ei koskaan ottanut esille kahdenkeskisessä keskustelussa.

Ymmälläni olen vieläkin sen takia, kuinka hän salli omien lehtiensä hyökätä Kansallispankkia ja minua vastaan Kouri-kauppojen varjolla. Oliko niin, että kirjoittelu oli alkanut hänen tietämättään, eikä hän halunnut joutua ristiriitaan lehtien toimitusten kanssa. Toisaalla oli tietysti Kansallispankki, jonka hallintoneuvoston puheenjohtajana hän oli ollut kuten isänsäkin. Eikö hän tuntenut mitään solidaarisuutta sitä kohtaan? Ne ovat kysymyksiä, joihin vastausta ei ole saatavissa.

Erkko oli puheenjohtajana erinomainen. Hän oli harvinainen suomalainen kosmopoliitti, jolla oli voimakkaat sympatiat anglosaksiseen maailmaan, erityisesti Yhdysvaltoihin. Hän oli hyvin informoitu niin kansainvälisistä kuin kotimaisistakin tapahtumista. Olin vilpittömästi pahoillani, kun hän jätti puheenjohtajan tehtävät. Hänen seuraajansa ei yltänyt hänen mittoihinsa.

Taistelu Pohjola-yhtiöiden isännyydestä

Tekniikan tohtori Pentti Talonen tuli seuraajakseni Pohjola-yhtiöihin tavalla, josta olen jo kertonut. Talosta oli aina ärsyttänyt se, että lehdistö kutsui häntä "Lassilan pojaksi". Asialle minä en voinut mitään.

Lassila & Tikanoja Oy:n toimitusjohtajaksi tullessaan hän uudisti nopeassa tahdissa organisaation delegoimalla valtaosan toiminnoista yhtymän tulosyksiköille ja supisti varsinaisen keskusjohdon kuuteen henkilöön. Pentti seurasi yksiköiden toimintaa budjettien ja tulosraporttien avulla. Tällainen tyyli sopi hänelle ja myös Lassila & Tikanojalle, jonka eri tulosyksiköiden johdossa olivat pätevät ammattimiehet. Pentti Talonen piti "fundeeraamisesta". Rutiinitehtävät eivät rasittaneet ja Lassila & Tikanoja Oy:n tulokset olivat vuodesta toiseen tyydyttävät, joten minullakin oli täysi syy olla tyytyväinen "poikaani".

Pohjolassa Talonen ryhtyi tekemään uudistuksia, jotka alussa koskivat eräiden yhtiön johdossa olevien henkilöiden siirtämistä aikaistetulle vanhuuseläkkeelle. Pian ei entisistä johtokunnan jäsenistä ollut jäljellä kuin Yrjö Niskanen, Pentti Seppälä ja Ilmarisen toimitusjohtaja Juhani Sal-

minen. Perinteen mukaan Kansallispankin pääjohtaja oli hallituksen jäsen. Jäin hallituksen puheenjohtajaksi.

Talonen kaipasi ilmeisesti Lassila & Tikanoja Oy:n kaltaista organisaatiota, joka vapauttaisi hänet "fundeeraamaan". Hän ei liioin ollut tyytyväinen, että olin jäänyt hallituksen puheenjohtajaksi. Eräänä päivänä kevättalvella 1986 hän tuli luokseni Kansallispankkiin esittelemän ajatuksiaan uudeksi organisaatioksi. Sen perusajatuksena oli irtaantuminen Pohjola-yhtiöiden toimitusjohtajan tehtävistä ja ryhtyminen yhtiöiden kokopäivätoimiseksi puheenjohtajaksi. Kullekin yhtiölle nimitettäisiin omat toimitusjohtajat. Hän esitti Yrjö Niskasta Keskinäisen Henkivakuutusyhtiö Suomi-Salaman ja Pentti Seppälää Vakuutusosakeyhtiö Pohjolan toimitusjohtajaksi. Esitys oli sikäli hämmästyttävä, että Niskanen oli vanha vahinkovakuutusmies ja miltei koko työelämänsä Pohjolan palveluksessa ollut, Pentti Seppälä taas oli Suomi-Salaman kasvatteja. Pentti Talonen halusi niin sanotun sisäisen hallituksen kuhunkin yhtiöön. Hän olisi kaikkien puheenjohtaja. Asian tämä puoli ei minua kiusannut, sillä siirtyminen Vakuutusosakeyhtiö Pohjolan hallintoneuvostoon, vaikkakin sen puheenjohtajaksi merkitsi yksinomaan helpotusta työpaineisiin.

Muutoin vastustin koko organisaatiomuutosta hyvinkin jyrkästi. Minulla oli ollut omakohtainen kokemus siitä, kuinka vaikea oli yhdistää ja pitää yhtenäisenä yrityskulttuureiltaan niinkin erilaiset yhtiöt kuin Pohjola ja Suomi-Salama. Tiesin, että vuonna 1975 tapahtuneen Suomi-yhtiön ja Sala-

man yhdistymisen jälkeen ei niiden henkinen yhdentyminen ollut vieläkään valmis, puhumattakaan Suomi-Salamasta ja Pohjolasta. Pelkäsin, että Talosen ehdottama organisaatiomalli merkitsisi paluuta entiseen ja että yhtiöt rupeaisivat ajautumaan erilleen, ja että Talonen luopuessaan toimitusjohtajan vastuusta ja oikeuksista ei kykenisi pitämään yhtiökokonaisuutta yhtenäisenä. Tunsin Yrjö Niskasen osaavaksi ja voimakastahtoiseksi. Samoin Pentti Seppälän hyvin kunnianhimoiseksi. Olihan hän käynyt luonani tarjoutumassa toimitusjohtajaksi siirtyessäni pois Pohjolasta. Olin vakuuttunut siitä, että Pentti Talosella tulisi olemaan vaikeuksia pitää alaisiaan toimitusjohtajia kurissa. Yritin korostaa hänelle, että luopuessaan toimitusjohtajan tehtävästä hän itse asiassa luopuisi lain mukaisesta päätösvallastaan. Puheenjohtajan valta, oli hän sitten osa- tai täysipäiväinen, rajoittuu päätöksentekoon johtokunnan kokouksissa, ja tuo valta korostuu teknisen puheenjohtamisen ohella vain silloin, kun mahdollisessa äänestystilanteessa äänet menevät tasan. Tällöin puheenjohtajan sana ratkaisee. Puheenjohtajalla ei muodollisesti ole mitään valtaa ja vastuuta hallituksen kokousten ulkopuolella. Täysipäiväinen puheenjohtaja eli pääjohtaja onnistuu tehtävässä vain oman persoonansa voimalla, jos hänellä on hyvät suhteet eri yksiköiden toimitusjohtajiin ja muihin hallituksen jäseniin. Jo tuolloin uumoilin, että organisaatiomalli ei edes Talosen omalta kannalta tule osoittautumaan onnelliseksi.

Talonen ei minua uskonut vaan toi esityksensä

hallintoneuvoston kokoukseen. Pohjola-yhtiöiden historiassa kokous oli sikäli harvinainen, että hallituksen puheenjohtaja nousi avoimesti vastustamaan toimitusjohtajan esitystä. Olin täysin vakuuttunut kannastani, joten halusin saattaa sen hallintoneuvoston tietoon. Oli toki ennakoitavissa ja täysin luonnollistakin, että hallintoneuvosto kaikissa olosuhteissa tukisi toimitusjohtajaa, jollei ollut aivan erityisiä syitä muunlaiseen käyttäytymiseen. Hallintoneuvosto hyväksyikin yksimielisesti Talosen ehdotuksen. Minut valittiin sitten seuraavassa yhtiökokouksessa Vakuutusosakeyhtiö Pohjolan hallintoneuvostoon ja sen puheenjohtajaksi. Samalla katkesivat kaikki muodolliset yhteydet Keskinäiseen Henkivakuutusyhtiö Suomi-Salamaan. Nämä tapahtumat osaltaan johtivat kolme vuotta myöhemmin Talosen eroamiseen ja entisen järjestyksen palauttamiseen. Aavistukseni oli ollut oikea, mutta siitä en ollut lainkaan iloinen.

Yrjö Niskanen johti varsin itsenäisesti Suomi-Salamaa, joka alkoi ottaa etäisyyttä Pohjola-ryhmän muihin yhtiöihin. Tapansa mukaan Pentti Talonen laati muistioita ja kirjoitti kirjeitä. Luottamuspula Pentti Talosen ja Yrjö Niskasen välillä kävi yhä ilmeisemmäksi ja kärjistyi keväällä 1989 avoimeksi kriisiksi. Pentti Talonen oli useaan otteeseen käynyt luonani valittamassa Niskasen itsenäisiä otteita, mutta minulla ei ollut enempää halua kuin mahdollisuuttakaan puuttua asioihin. Kriisihän koski Suomi-Salamaa, jossa minulla ei ollut mitään asemaa.

Toukokuun 5. päivänä 1989 olin Talosen pyynnöstä kutsunut Kansallispankkiin Pohjola-yhtiöi-

den hallintoneuvostojen puheenjohtajat: Suomi-Salaman puheenjohtajan Pentti Kivisen ja Eurooppalaisen puheenjohtajan vuorineuvos Erkki Toivasen. Talonen alusti keskustelun kertoen niistä vaikeuksista, joita hänellä oli tulla toimeen Niskasen kansa ja kertoi aikomuksenaan olevan saada Niskanen eroamaan Suomi-Salaman toimitusjohtajan tehtävästä ja tarjota hänelle ns. erityistehtäviä Pohjola-yhtiöiden organisaatiossa. Toisena vaihtoehtona oli Niskasen jääminen omasta pyynnöstä eläkkeelle, jolloin eläke olisi 60 % palkasta. Jos Niskanen ei suostuisi, jäisi jäljelle erottaminen, jolloin eläke olisi 40 % palkasta 60 ikävuoteen asti ja sitten 60 %. Asiasta oli Talonen sopinut etukäteen Pentti Kivisen kansa, mutta Toivaselle ja minulle tilanteen kärjistyminen tähän pisteeseen tuli yllätyksenä. Emme osanneet ottaa kantaa suuntaan eikä toiseen. En mielelläni halunnut asettua Talosta vastaan, mutta toisaalta en halunnut olla mukana erottamassa Niskasta, jonka kykyihin olin oppinut luottamaan ja joka oli ollut lähin työtoverini ja apulaiseni Pohjolassa lähes 20 vuoden ajan.

Kun Niskanen ei sitten suostunut Talosen ehdotuksiin, jäi jäljelle erottaminen. Itse en kuulunut Suomi-Salaman hallintoelimiin, joten asia ei muodollisesti lainkaan kuulunut minulle. Ilmoitin kuitenkin Taloselle, etten kannata Niskasen erottamista ja kehotin etsimään sopua. Tällöin tuli esille Talosen mielessä jo kauan kytenyt epäluulo, että saattaisi olla olemassa salaliitto, johon Niskanen ja minä osallistumme, ja jonka tarkoituksena oli Pohjolan valtaaminen ja sen liittäminen Kan-

sallispankin valtapiiriin odottamaan myöhemmin mahdollisesti tapahtuvaa niin sanotun "finanssitavaratalon" rakentamista. Tällaisia ajatuksia oli toki ilmassa ja niistä Talosenkin kanssa oli joskus keskusteltu, mutta mitään konkreettisia suunnitelmia ei ollut olemassa. Talosen epäluuloa syötti lisäksi se, että hän tiesi niin sanotuissa Kouri-yhtiöissä olevan myös Pohjolan osakkeita, ja hän pelkäsi valtausta. Mitä hän ei tiennyt, oli, että sopimuksen mukaan nämä osakkeet olivat myytävissä vain KOP:n hyväksymälle taholle. Pohjolan valtaamisessa ei ollut mitään mieltä ja tarkoitusta, sillä KOP:n omistus yhdessä Pohjolan suurimman osakkeenomistajan Suomi-Salaman kanssa oli jo yli 50 prosenttia. Olin lisäksi aina edustanut sitä kantaa, että Pohjolan tulee olla yhteistoiminnassa myös muiden pankkien kuin pelkästään Kansallispankin kanssa. Se ei ollut vain Pohjolan, vaan myös Kansallispankin edun mukaista.

Tämä "konspiraatioajatus" sai kuitenkin yhä suuremman vallan Talosen mielessä sen jälkeen, kun olin selkeästi asettunut tukemaan Niskasta. Asiaa koskevia mainintoja rupesi esiintymään lehdissä ja eräiden Pohjola-ryhmän johtajien antamat lausunnot sisälsivät myös tällaisia väitteitä. Epäilyn esittäjinä olivat muun muassa Pentti Seppälä ja Juhani Salminen. Talonen, Seppälä ja Salminen pelkäsivät, että Kansallispankki ottaisi käsiinsä vallan.

Kansallispankki ja Pohjola olivat suomalais-kansallisen liikkeen lapsia, kuten Matti Virkkunen oli asian monasti ilmaissut. Niiden taustat olivat samat, ne olivat toistensa suurimpia yksit-

täisiä omistajia, molempien toimitusjohtajat olivat toistensa hallintoelimissä; niillä oli takanaan lähes 100 vuotta yhteistyötä. Mitään valtauksia ei tarvittu, mutta Pentti Taloseen epäilys oli niin tiukasti iskostunut, ettei hän siitä luopunut. Olihan aikakin sellainen, että jatkuvasti puhuttiin yritysvaltauksista ja "nurkkaajia" nähtiin joka kulman takana.

Toukokuun 17. päivänä kokoontui Suomi-Salaman hallintoneuvosto, jolle puheenjohtaja Pentti Kivinen ehdotti, että hallintoneuvosto myöntäisi eron toimitusjohtaja Niskaselle. Hän luki Niskasen lähettämän kirjeen, jossa tämä totesi olevansa valmis eroamaan, jos hallintoneuvosto niin halusi. Kivinen johdatteli kokousta kuitenkin harhaan jättämällä virkkeen loppuosan lukematta, jolloin hallintoneuvostolle syntyi käsitys, että Niskanen itse asiassa pyysikin eroa ja eläkettä. Kun Niskanen kutsuttiin kokoukseen kuultavaksi kävi selville asian oikea laita. Erokysymys jätettiin pöydälle.

Seuraavana päivänä 18.5. oli Pohjolan hallintoneuvoston kokous, johon en ulkomaisen virkamatkan takia voinut osallistua. Puhetta johti Asko Tarkka. Ennen kokousta Talonen selvitti Tarkalle, että hänen tarkoituksenaan oli esittää hallintoneuvostolle Yrjö Niskasen erottamista vakuutusosakeyhtiö Pohjolan hallituksesta. Tarkan tiedusteltua minun asennettani Talonen suoraan valehteli väittäen kertoneensa asiasta minulle etukäteen ja että olin samalla kannalla. Ainutlaatuisen törkeä valhe ja hallintoneuvoston harhaanjohtaminen, jonka tuloksena sitten Yrjö Niskanen erotettiin Pohjolan hallituksesta. Eipä kovin kor-

keaa arvosanaa voinut antaa hallintoneuvostolle, joka erotti suurimman osakkeenomistajansa edustajan. Kun Y. Niskasen oma asema Suomi-Salamassa odotti vielä ratkaisua, Pohjolan tehtävä ei ollut ennakoida mahdollista Suomi-Salaman päätöstä saati pyrkiä vaikuttamaan siihen. Psykologisesti tuo erottaminen oli epäviisasta, sillä Suomi-Salamassa ei yleensä hyvällä silmällä katsottu sellaisia Pohjolan toimia, jotka tulkittiin yrityksiksi vaikuttaa Suomi-Salaman päätöksiin.

Niskanen kertoi lehdistölle, että erottaminen Pohjolasta tuli hänelle täytenä yllätyksenä. Talosella ei ilmeisesti ollut ollut sisua kertoa aikomuksestaan etukäteen. Samalla Niskanen kiisti totuudenmukaisesti minkäänlaisen salaliiton olemassaolon, joka olisi pyrkinyt valtaamaan Pohjolan.

Tiedotussota kiihtyi. Talonen laati muistion, jonka hän toimitti 26. 5. Suomi-Salaman hallintoneuvostolle. Siinä luki luottamuksellinen, mutta se ei estänyt jakelua muodostumasta huomattavasti laajemmaksi. Siinä hyökättiin voimakkaasti Yrjö Niskasta vastaan ja todettiin eräässä kohdassa muun muassa: "Toimitusjohtajalla on epäilemättä ollut jokin hyvin voimakas tuki... Tällaista varmuutta on vaikea kuvitella syntyneen muusta kuin siitä, että mielessä oli jokin Pohjolan osakkeilla tehtävään 'nurkanvaltaukseen' liittyvä peli." Hän totesi pitkässä muistiossa edelleen puhuessaan Suomi-Salaman kehittämisestä: "Se on nyt lyöty laimin, koska valtapeli, omistusnäkökohdat ja kostonhalu ovat vallanneet liiaksi mielen." Ja vielä: "Yksi pääjohtajan alainen nousi Pohjolan hallintoneuvoston puheenjohtajan tukemana vas-

tustamaan koko muuta johtoryhmää."

Talonen toimitti myös sisäisen elektronisen postin välityksellä koko henkilökunnalle tiedotteen, joka oli otsikoitu: "Hyvät Pohjola-Yhtiöiden työntekijät." Siinä todettiin: "Nyt on kysymys Pohjola-yhtiöiden ja yhtiöryhmään kuuluvien Pohjolan, Ilmarisen, Eurooppalaisen, Suomi-yhtiön ja Salaman riippumattomuudesta. Tulevasta suunnasta ja siitä, kuka suunnasta päättää." "Riippumattomuus on nyt uhattuna. Me emme halua, että syntyy pankkijohtoinen rahoituslaitos. Silloin ei työntekijöiden eikä vakuutuksenottajien etu enää paina riittävästi päätöksissä." "Siitä seuraa, että vakuutettujen maksamat rahat on sijoitettava tuottavasti ja turvaavasti, ei keinotteluun." Samaan henkeen tiedote jatkui. Siinä väitettiin, että Pohjola-yhtiöt olivat ajautumassa jonkin finanssiryhmän osastoksi ja että kysymys oli valtauksesta, jonka uhka oli torjuttava. Tämän tiedotteen tultua yhtymän elektronisen postin välityksellä ulos tuo posti suljettiin siksi päiväksi, jolloin Niskanen ei päässyt vastaamaan häneen kohdistettuihin syytöksiin.

Tämä henkilöstölle suunnattu tiedote oli omiaan osoittamaan, että Talosen ote oli lipsumassa ja suhteellisuudentaju pettämässä. Hän lähetti minulle käsinkirjoitettuja papereita, joissa samat syytökset toistuivat ja joissa hänen hallitsematon ja suorastaan paniikinomainen mielentilansa tuli selvästi näkyviin. Myös Ilmarisen toimitusjohtaja Juhani Salminen katsoi tarpeelliseksi osallistua taisteluun ja lähetti kiertokirjeen, joka oli osoitettu "Ilmarisen työmarkkinajärjestöjen alueellisten

neuvottelukuntien jäsenille". Siinä toistuivat pitkälti samat, Talosen esittämät teemat.

Kansallispankin tarkastusvaliokunnan kokous pidettiin toukokuun 29. – 31. päivinä. Sen jäseniähän olivat muun muassa Pentti Kivinen ja Pentti Talonen. Tuon kokouksen kuluessa pidimme kolmisin yhteisen palaverin tavoitteena saada tilanne rauhoittumaan. Minulle esitettiin yhteisen julkilausuman antamista. Suostuin sillä ehdolla, että siihen sisällytettiin lausuma, jossa Talonen myöntää, ettei mitään ristiriitaa Pohjolan ja KOP:n välillä ole ja että niin sanottu "konspiraatioteoria" on kaikkea perää vailla, Niskanen valitaan takaisin Vakuutusosakeyhtiö Pohjolan hallitukseen ja että Niskasen erottamisesta luovutaan ja hänen kanssaan pyritään sopimaan täydelle eläkkeelle siirtymisestä, mikä ei kuitenkaan tapahdu ennen vuoden 1989 loppua. Tällainen sopimus tehtiin ja me kaikki kolme allekirjoitimme sen. Minulle tämä sopimus oli siinä mielessä tärkeä, että siinä Talonen kiisti aikaisemmat väitteensä "salaliiton" olemasasolosta ja sitoutui siihen, että Niskanen valitaan takaisin Pohjolan hallitukseen. Niskasen eläkkeelle siirtyminen jäi täysin Niskasen omasta tahdosta riippuvaiseksi. Kun Niskasen kohtalo kuitenkin oli Suomi-Salaman hallintoneuvoston varassa ei tuolla paperilla ollut mitään merkitystä hänen tilanteensa osalta. Sen toki tajusin ehkä paremmin kuin muut sopijapuolet, sillä eihän minulla ollut mitään asemaa Suomi-Salaman hallintoelimissä. Päätimme pitää toistaiseksi sopimuksen salaisena, ja mahdollisesta julkistamisesta sovitaan erikseen.

Seuraavan päivän Helsingin Sanomissa tuo sopimus oli sitten julkaistuna "in extenso". Tiesin, etten itse ollut sitä lähettänyt, joten mahdollisuuksia oli vain kaksi, joko Pentti Kivinen tai Pentti Talonen. Tarkastusvaliokunnan kokous jatkui pankissa, joten molemmat herrat olivat siellä. Lähetin heille sanan, että he tulisivat työhuoneeseeni. Kun he sitten tulivat ilmoitin ilman sen kummempia alkupuheita haluavani tietää, kumpi oli toimittanut tekstin Helsingin Sanomille. Pentti Talonen oli kiusaantuneen näköinen ja kun Pentti Kivinen kategorisesti kiisti, ei Pentti Talosen auttanut kuin tunnustaa toimittaneensa tekstin lehteen. Kiivastuin todella ja ilmoitin Talosen pettäneen luottamukseni ja irtisanoutuvani koko sopimuksesta. Tätä koskevan ilmoituksen lähetin julkisuuteen.

Mielenkiintoinen väliepisodi tämän kaiken keskellä oli se, että Aatos Erkko, joka oli johtamassa puhetta tarkastusvaliokunnan kokouksessa, saapui yllättäen huoneeseeni, ja täysin spontaanisesti ilmoitti minulle, että nautin hänen täyttä luottamustaan. Vai muutamaa päivää aikaisemmin oli minulle Pohjolassa kerrottu, että Talonen uhosi: "Nyt on Lassilan lähtölaskenta alkanut", ja kertoi riemuissaan olleensa lounaalla joidenkin muiden kanssa Erkon kutsusta ja tarkoitus oli ryhtyä toimiin Lassilan saamiseksi pois KOP:n pääjohtajan tuolilta. En tänä päivänäkään pysty ymmärtämään, minkä takia Erkko katsoi aiheelliseksi tuon tiedon juuri tuossa vaiheessa tuoda.

Sitten alkoikin uskomaton painostus ja lobbaus

sekä Yrjö Niskasen puolesta että häntä vastaan, kun ratkaiseva Suomi-Salaman hallintoneuvoston kokous oli lähestymässä. Vaikka olinkin voimakkaasti Yrjö Niskasta tukemassa en aktiivisesti voinut ryhtyä vaikuttamaan Suomi-Salaman hallintoneuvoston jäsenten mielipiteisiin ja asenteisiin. Sen sijaan minuun otettiin laajalti hallintoneuvoston eri jäsenten taholta yhteyttä ja tiedusteltiin mielipidettäni. Luonani kävivät kansanedustajat Pystynen ja Miettinen juuri sinä päivänä, jolloin tarkastusvaliokunta oli käynnillään. Saatoin todeta, että henkilökohtainen sympatiani oli ehdottomasti Yrjö Niskasen puolella. Minulle soitti maaherra Pirkko Työläjärvi, joka oli Suomi-yhtiön varapuheenjohtaja, ja saatoin todeta hänelle saman. Itse soitin Niskasen pyynnöstä vain kahdelle, nimittäin Yliopiston kansleri Olli Lehdolle ja professori Jaakko Pöyrylle.

Istuimme muutaman illan yhdessä Yrjö Niskasen kanssa ja pohdimme tilannetta. Koska oli mahdollista, että edessä olevassa ratkaisevassa hallintoneuvoston kokouksessa saattaisi joku kysyä minun käsitystäni, ja koska en kuulunut Suomi-Salaman hallintoelimiin, kirjoitin kirjeen Pentti Kiviselle pyytäen häntä lukemaan sen, jos mielipidettäni tiedusteltaisiin. Kun en kuitenkaan ollut vakuuttunut siitä, että hän poliitikkona välttämättä tekisi niin, toimitin saman kirjeen myös Suomen Pankin johtajalle Pentti Koivikolle, joka oli hallintoneuvoston jäsen, pyytäen häntä lukemaan kirjeen, jos Kivinen ei sitä tekisi. Kirjettä ei koskaan tarvittu, mutta historiankirjoituksen kannalta kopioin sen kuitenkin tähän:

31. 5. 1989
Keskinäisen Henkivakuutusyhtiö Suomen
Hallintoneuvosto
Puheenjohtaja Pentti Kivinen

Julkisuuteen on toimitettu tieto, jonka mukaan olisin sopinut Suomi-Salaman toimitusjohtajan Yrjö Niskasen siirtymisestä eläkkeelle. Väärinkäsitysten välttämiseksi totean, etten ole voinut tällaista sopia, koska en ole jäsenenä missään Suomi-Salaman hallintoelimessä enkä näin voi olla sopijaosapuoli. Ainoat todelliset sopijaosapuolet ovat toimitusjohtaja Yrjö Niskanen itse ja hänet nimittänyt Suomi-yhtiön hallintoneuvosto.

Sen sijaan olen pääjohtajien Kivisen ja Talosen kanssa todennut, että ns. salaliittoteoria on kaikkea perää vailla. Olen sen lisäksi sopinut, että Vakuutusosakeyhtiö Pohjolan omistus pyritään vakiinnuttamaan ja että Pohjola-yhtiöiden organisaatioiden kehittämistarpeet selvitetään ja valmistellaan esitys tarvittaviksi organisaatiomuutoksiksi sekä pääjohtajan ja toimitusjohtajien työnjaoksi.

Edelleen sovittiin, että myötävaikutetaan siihen, että Suomi-yhtiön hallintoneuvosto suostuisi tarjoamaan Yrjö Niskaselle mahdollisuuden siirtyä täydelle eläkkeelle 31.12.1989 alkaen ja että Vakuutusosakeyhtiö Pohjolan hallintoneuvosto valitsisi hänet takaisin Pohjolan hallitukseen toimikaudeksi, joka päättyisi niin ikään 31.12.1989. Tähän tarvitaan kuitenkin myös Yrjö Niskasen suostumus. Yrjö Niskasen kohtalosta päättää vain Suomi-yhtiön hallintoneuvosto.

Kunnioittaen
Jaakko Lassila

Ratkaiseva Suomi-yhtiön hallintoneuvoston kokous pidettiin sitten toukokuun viimeisenä päivänä. Tuossa kokouksessa kysyttiin jokaiselta jäseneltä kantaa Yrjö Niskasen erottamiseen. Kyse ei ollut varsinaisesta äänestyksestä vaan kannan ilmaisemisesta. Kaksi jäsentä oli erottamisen kannalla, kolme jätti kantansa avoimeksi, ja loput neljätoista asettuivat Niskasen kannalle. Kokeneena poliitikkona puheenjohtaja Pentti Kivinen varoi visusti itse lausumasta kantaansa. Hän perusteli aikaisempaa käytöstään sillä, että hän halusi tukea pääjohtajaa ja hänen oikeuttaan valita alaisensa.

Suomi-yhtiön hallintoneuvoston päätös oli Pentti Taloselle kirvelevä arvovaltatappio. Jonkin aikaa tämän jälkeen hän tuli luokseni pyytäen mahdollisuutta keskusteluun. Hän halusi yksinkertaisesti neuvon, mitä hänen pitäisi nyt tehdä, erotako? Sanoin hänelle sanatarkasti: "Vakuutusosakeyhtiö Pohjolan hallintoneuvoston puheenjohtajana en edellytä eroasi, enkä liioin ryhdy toimenpiteisiin sinun erottamiseksi." Jatkoin kuitenkin: "Jos pyydät minulta neuvoa vanhana kaverina suosittelisin eroa, koska tilanteesi on monessa suhteessa tullut kestämättömäksi." Hän lähti pois ja halusi miettimisaikaa. Olin todella allapäin, sillä tajusin, että yli 25 vuotta kestänyt

ystävyyssuhde oli tullut päätepisteeseen eikä mitään ollut tehtävissä.

Myöhemmin Pohjolan hallintoneuvosto valitsi Yrjö Niskasen takaisin Pohjolan hallitukseen. Tunnelma oli vaisu ja tilanteen puki sanoiksi Peter Fazer vastustaessaan aikaisemman päätöksensä peruuttamista: "On noloa peruuttaa aikaisempi päätös, koska se osoittaa, ettei hallintoneuvosto tiennyt, mitä se oli tekemässä." Tuohan oli tietysti totta, mutta ei osoittanut merkittävää todellisuuden tajua vastustaa vain sillä perusteella, että hallintoneuvoston arvovalta saisi kolauksen.

Kun sitten myös Talosen erokirje Vakuutusosakeyhtiö Pohjolassa käsiteltiin, joutui Pentti Seppälä eroamaan toimitusjohtajan tehtävästä, sillä Niskanen valittiin tilalle. Näin oli vanha "regime" palautettu. Kaikilla Pohjola-yhtiöillä oli nyt sama toimitusjohtaja, joka samalla toimi hallitusten puheenjohtajana.

Asia sai tiedotusvälineissä paljon julkisuutta. Vähitellen Pentti Taloselle rupesi kasvamaan marttyyrin kruunu, ja minusta ryhdyttiin tekemään näytelmän varsinaista konnaa. Tuo käsitys vahvistui sen jälkeen, kun Pentti Talonen julkaisi Kanava-lehdessä artikkelin, jossa hän heittäytyi moralistiksi ja nimeä mainitsematta moitti minua valtaajaksi ja kasinopeluriksi. Hän ei päässyt irti miellepiintymästä, että kaiken takana oli salaliitto, jonka kärkihahmona olin minä ja uhrina Talonen.

Julkisuudessa eli vielä voimakkaana myytti, jonka mukaan olisin antanut potkut Pentti Taloselle.

Se on tyypillinen kaikkea perää vailla oleva mutta sitkeästi elävä lehdistötotuus, joita olen kohdannut muitakin. Ne eivät pidä paikkaansa, mutta jatkuvasti ja ahkerasti toistettuina ne jäävät "totuuksina" elämään. Pentti Talonen pyysi itse, oma-aloitteisesti ja ilman kehotusta eroa. En siis erottanut häntä. Enkä olisi voinut sitä Suomi-yhtiön osalta edes tehdä.

Kasinotalous

Suomessa sana kasinotalous on hyvin arvovärit-teinen. Useimmiten se saa kielteisen sisällön. Käsite on peräisin Yhdysvalloista, jossa sillä ymmärrettiin lähinnä sisäpiiritiedon väärinkäyttöä pörssikurssien manipuloimiseen lyhytaikaisten pääomavoittojen saavuttamiseksi. Kuuluisin kasinopeluri oli Michael Milken, joka ansaitsi toimillaan miljardien dollareiden voitot ja lopuksi usean vuoden vankeusrangaistuksen.

Osakkeiden jälkimarkkinakauppa, riippumatta siitä, kuinka suurista osto- tai myyntimääristä oli kysymys, tai tapahtuivatko kaupat pörssissä tai sen ulkopuolella, ei sisältynyt kasinotalouden käsitteeseen. Myös "nurkkaus" oli toimintaa, johon ei mitään sopimatonta tai laitonta sisältynyt. Sillähän tarkoitettiin yksinkertaisesti sitä, että joku osti suuria määriä osakkeita siinä toivossa, että jotkut muut tuntisivat asemansa tulleen uhatuksi ja lunastaisivat korkeaan hintaan osakkeet. Omistajat, jotka olivat myyneet osakkeensa olivat tyytyväisiä, ja ensi sijassa nurkkauksen kohteeksi joutuneen yrityksen toimiva johto tunsi asemansa uhatuksi ja ryhtyi vastatoimiin. Tätä ruvettiin Suomessa pitämään moraalittomana.

Kasinotalouden käsite vesittyi lehdistön kynsissä tarkoittamaan kaikkea arvopaperikauppaa, erityisesti osakkeiden jälkimarkkinakauppaa, kun se tapahtui lyhytaikaisten voittojen toivossa. Koko 1980-luvun jälkipuoliskon kuumentunut tilanne ja 1990-luvun alussa tapahtunut romahdus on pantu epämääräisen kasinotalouden syyksi.

Termin kasinotalous toi ensimmäisenä Suomeen Pankkitarkastusviraston ylijohtajana toiminut Jussi Linnamo Demari-lehdessä 13.9.1990: "Kasinotaloudella tarkoitetaan toimintaa, jossa eri taloudenpitäjät hankkivat varoja ja käyttävät niitä tarkoituksella saada myyntivoittoja lyhyen ajan kuluessa arvonmuutosten avulla. Kasinotalouteen liittyy myös erilaisten välineiden käyttö tarkoituksin suojautua lyhyen ajan arvonmuutoksia vastaan."

Näin ymmärrettynä käsite kattaa laajalti normaalin arvopapereiden jälkimarkkinakaupan, jossa taloudenpitäjät ostavat ja myyvät osakkeita ja muita arvopapereita tavoitteena ansaita lyhtyaikaisia myyntivoittoja tai yrittäen välttää lyhytaikaisia myyntitappioita. Tuo toiminta on moraalitonta vain niiden mielestä, jotka eivät hyväksy spekulointia ja hyväksyvät vain työllä ansaitut tulot. Toimivien jälkimarkkinoiden merkitystä yritysten arvon määrittäjänä ja yritysten menestyksen ennakoijina ei tämä puritaaninen käsitys hyväksy.

Apulaisprofessori Pentti Pikkarainen totesi Talouselämä-lehdessä 32/1991: "Kasinotalous on markkinavoimia vastustavien keksimä nimitys ja sen tarkoituksena on vain jarruttaa markkinoiden toimintaa kehittävää työtä."

Kapitalistisen talousjärjestelmän toimivuudelle ovat tehokkaat osake- ja arvopaperimarkkinat välttämättömät. Niillä muodostuvat arvopapereiden hinnat, jotka määrittävät yritysten arvon. Jokainen taloudenpitäjä tehdessään varallisuutensa sijoituspäätöksiä tekee jatkuvasti vertailuja eri sijoituskohteiden tuotto-odotuksista, niiden riskistä ja likviditeetistä eli käteisrahaksi muutettavuuden helppoudesta. Jokaisella on omat arvostuksensa tai preferenssinsä näiden ominaisuuksien suhteen, ja he sijoittavat ja uudelleensijoittavat omaisuutensa näiden arvostusten nojalla. Tuotto-odotukset muodostuvat kahdesta elementistä: osinko-odotuksista ja arvonnousuodotuksista. Kuinka pitkäaikaisista sijoituksista on kysymys, on henkilökohtainen preferenssikysymys. Toiset odottavat nopeita voittoja arvojen muuttuessa, toiset taas ovat pitkäaikaisia sijoittajia. Se, että pörssikauppaan liittyisi jotakin moraalitonta, joka voidaan tunnistaa sijoituksen pituuden, sijoittajan tarkoitusperien tai sen perusteella, miten sijoitus on rahoitettu, on täyttä hölynpölyä. Vain toimivat markkinat ovat tehokkaat ja vain ne houkuttelevat sijoittajia.

Kauppalehti-Optiossa oli 13.4.1989 artikkeli otsikoituna "Turha huolestua nurkanvaltaajista". Artikkelissa oli myös laaja Pohjola-yhtiöiden pääjohtajan Pentti Talosen haastattelu, jossa hän totesi muun muassa, että hän pysyy rauhallisena, koska uhkia liioitellaan. Hän totesi lisäksi ymmärtävänsä kotimaisia nurkanvaltaajia ja pelimiehiä, jopa hyväksyvänsä heidät nimenomaan siksi, että näiden ansiosta aliarvostetut osakkeet saadaan

lähemmäksi niiden todellisia arvoja. Muutoin hyöty menisi ulkomaalaisille.

Seuraavan luvun otsikkona on "kasinokausi", jolla tarkoitan yksinkertaisesti kuumenneen talouden vaihetta romahduksen ja jälkiviisastelun vuosina eli vuosina 1987–1991.

Kasinokauden alku

Taistelu Helsingin Osakepankista

Kasinotalouden alkutahdit lyötiin keväällä 1985, kun Helsingin Osakepankin eläkesäätiö myi runsaasti HOP:n osakkeita englantilaisen pörssimeklarin välityksellä Lontoon markkinoilla. Myöhemmin ilmeni, että osakkeiden ostajana oli ollut ruotsalaisen sijoittajan Anders Wallin omistama Investment Ab Beijer. Kiinnostus Helsingin Osakepankkia kohtaan oli muutoinkin kasvanut. Sponsor Oy ja sen sisaryhtiö Spontel Oy havittelivat itselleen niin sanottua "Merchant Bankia" ja olivat ryhtyneet varovaisesti haalimaan itselleen pankin osakkeita. Kävi ilmi, että Anders Wall oli samassa juonessa. Näiden kolmen osuus varsinaisen taistelun alkaessa oli kahdeksan prosenttia. SYP:llä ei tuolloin ollut kuin yksi prosentti.

Samainen "Merchant Bank" -idea oli syntynyt myös SKOP:ssa. Kun HOP teki valuuttakaupoissaan 50 miljoonan markan tappion, SKOP sai siitä sisäpiiritiedon ja ryhtyi ostamaan HOP:n osakkeita. Taustalla oli SKOP:n selkeä aktivoituminen osakemarkkinoilla. Alkupuolella vuotta 1985 se oli ostanut suuria määriä eri yhtiöiden osakkeita. Pankkilain omistusrajoitukset eivät pahemmin SKOP:ia häirinneet; se saattoi aina käyttää säästöpankkeja hyväkseen. SKOP:ssa vastuualueenaan muun muassa pörssitoiminta ja sijoitukset omaan salkkuun oli lehdistön vielä tuolloin suuresti ihailema "sijoittajaguru" Riikonen. KOP:ssa oli laadittu muistio "SKOP:n elinkeinoyhteisöjen osakeomistus", jossa käsiteltiin SKOP:n mahdollisuuksia omistaa ennen kaikkea teollisuustoimintaa harjoittavia yhtiöitä. Muistiossa todettiin muun muassa: "Näyttää siltä, että SKOP ylittää (pankeille sallittua 10 %:n) omistusrajaa tietoisesti tai tulkiten lakia väärin..." Pääjohtaja Ali-Melkkilä antoi Kainuun Sanomille haastattelun 23.10. ja myönsi, että "SKOP:n osakesalkku on kasvanut siinä määrin, että kohta 'päät kolisevat kattoon'". Samana päivänä ilmestyneessä Insinööriuutisissa SKOP:n toimitusjohtaja Wegelius puolestaan sanoi: "Mikäli tulkitaan ahtaasti pankkilain säännöksiä, niin SKOP:n osakesijoitukset saattavat olla lopuillaan. Me emme ole kuitenkaan ilmoittaneet, mikä osa suurista kaupoista on tehty omaan ja mikä asiakkaan lukuun."

Keskiviikkona 23.10. Helsingin Sanomat otsikoi: "SKOP ostanut HOP:n osakekannasta jo yli kymmenesosan". Samana päivänä lähdimme SYP:n pääjohtajan Mika Tiivolan kanssa Montreux'hön "Institut Bancairen" kolmipäiväiseen syyskokoukseen. Kokouksessa ollessamme kutsuttiin Tiivola ja minut vähän väliä puhelimeen. Itsekin soittelin ahkerasti. SKOP oli antanut lehdistötiedotteen, jonka mukaan se oli nostanut osuutensa HOP:ssa yli 11 prosentin hankkimalla haltuunsa viiden prosentin erän osakepääomasta.

Erä oli Lars Nygrenin kuolinpesän omistama, ja sitä hoiti HOP:n aikaisempi pääjohtaja Filip Petterson. SKOP oli maksanut osakkeista 66 markkaa kappale ja ilmoitti samalla olevansa valmis yhden viikon aikana ostamaan yleisöltä HOP:n osakkeita samaan hintaan.

Perjantaina 25. päivänä lokakuuta, jolloin olimme Tiivolan kanssa kokouksessa ja molemmat jatkuvassa puhelinyhteydessä Suomeen, tuli SYP:n asiamiehenä toiminut Henrik Kuningas Kansallis-Osake-Pankkiin tapaamaan osastopäällikkö Tapio Niemeä ja tarjoutui ostamaan kaikki KOP:n, ja sitä lähellä olevien tahojen HOP-osakkeet. Näitä tahoja olivat muun muassa Jenny ja Antti Wihurin rahasto ja Eläkevakuutusosakeyhtiö Ilmarinen. KOP:lla itsellään on 100 000 kappaletta näitä haluttuja papereita. Emme olleet kiinnostuneita myymään tuohon hintaan, ja niin puhelimessa sopimamme strategian mukaan tarjouduimme itse ostamaan HOP:n osakkeita Kuninkaalta hintaan 78 markkaa osakkeelta, ja totesimme samalla olevamme valmiit myymään 82 markan hintaan. Kauppaa ei syntynyt puolin eikä toisin.

Kirja "Vallan havittelijat" kertoo Hannes Kulvikin muka kehottaneen Henrik Kuningasta tarjoamaan henkilökohtaisesti minulle Sponsorin, Spontelin ja Beijerin hallussa olleita osakkeita. Tällaista tarjousta ei kuitenkaan tehty, ja Simo Kärävän mukaan nuo osakkeet oli myyty jo 25.10. SYP:lle, jolloin olimme Mika Tiivolan kanssa vielä Montreux'ssä. Jos Revon väite on totta, en ymmärrä, miksei Kulvik itse voinut tätä tarjousta tehdä vaan antoi tehtävän henkilölle, jolla tiesi olevan SYP:n

toimeksianto hankkia HOP:n osakkeita. Kulvik totesi edelleen Revon mukaan (ks. Repo ss. 92–93), että koska Lassila oli Montreux'stä mennyt suoraan Tanskaan fasaanijahtiin, hän oli menettänyt oivan tilaisuuden. Kun myöhemmin joskus tapasin Kulvikin, ei hän sanallakaan kosketellut Kuninkaalle antamaansa toimeksiantoa.

Olin myös Tanskasta jatkuvasti yhteydessä Kansallispankkiin vaikka jahti kestikin vain yhden viikonlopun. Oli sovittu, että Kansallispankki myy omat ja lähipiirinsä osakkeet mahdollisimman korkeaan hintaan, eikä lähde kolmantena tähän kilpajuoksuun. Oli kuitenkin syytä antaa julkisuuteen mielikuva, että myös KOP oli kiinnostunut ostaja. Näin saisi hinattua hintaa ylöspäin niin kuin kävikin. Kansallispankin selkeä kanta ja ohje oli: "Myydään pois." Sanoin tuolloin, että jos KOP lähtee mukaan kisaan, nousee hinta pilviin, ja jos sattuisimme saamaan HOP:n haltuumme oli olemassa vaara, että "kalan sijasta jäisi käteen pelkkä ruoto". Helsingin Osakepankki oli tunnetusti ruotsinkielisen pääoman linnake. Jos KOP suomalaiskansallisena instituutiona olisi tämän linnakkeen vallannut, olisi lopputulos todennäköisesti ollut, että talletukset olisivat huomattavalta osalta kaikonneet muualle. Näin kävi osittain jopa SYP:n kohdalla, kun valtauksen jälkeen HOP:n talletuksia siirtyi mm. Helsingfors Sparbankiin. HOP:n kiinteistöomistus oli huomattava, mutta Kansallispankilla ei ollut sillä hetkellä halua sijoittaa suuria summia, koska juuri oli ostettu sveitsiläinen Nordfinanz Bank Zürich omaksi tytärpankiksi.

Lokakuun viimeisellä viikolla taistelu Helsingin Osakepankista kiihtyi. Kauppoja tehtiin pörssin ulkopuolella ja kurssikehitys irtaantui täysin pörssin kehityksestä. Olin antanut pankissa ohjeen, että myydään SYP:lle Henrik Kuninkaan välityksellä ja SKOP:lle suoraan. KOP myi pörssin ulkopuolella SKOP:lle lähes 90 000 osaketta hintaan 92 markkaa kappale. Markkinoille levisi sitten huhu, että KOP olikin ryhtynyt ostokilpaan ja maksoi HOP:n osakkeista 92 markkaa. Tämä johtui siitä, että KOP keräsi konttoriverkostonsa avulla kaikkialta HOP:n osakkeita saadakseen hinnan ylös ja välitti ne sitten sekä SYP:lle että SKOP:lle. Konttoriverkostosta kantautuvien tietojen mukaan sekä "syppiläiset" että "hoppilaiset" osakkeenomistajat ja jopa HOP:n henkilökuntakin toivat osakkeitaan Kansallispankin konttoreihin myytäviksi. KOP ei itse toiminut lainkaan pörssissä HOP:n osakkeiden ostajana eikä muutenkaan ostanut näitä osakkeita omaan lukuun. Repo kirjoittaa kirjassaan Kulvikiin viitaten: "Sijoitustoiminnasta vastaavat (KOP:n) johtokunnan jäsenet eivät olleet HOP:n taistelussa ajan tasalla." Asiat eivät aina ole sitä, miltä ne näyttävät.

Viimeisenä päivänä lokakuuta Helsingin Osakepankin osakkeiden noteeraus arvopaperipörssissä keskeytettiin. SYP ja SKOP pitivät yhteisen tiedotustilaisuuden, jonka sanoma oli, että SKOP oli myynyt omistamansa HOP-osakkeet SYP:lle, ja SYP:n omistus tämän ansiosta nousi yli 50 prosentin. SKOP myi osakkeet hintaan 112 markkaa kappale ja sai lohdutuksekseen mittavan myyntivoiton.

Näin päättyi taistelu HOP:n omistuksesta ja

ensimmäinen erä niin sanottua "kasinopeliä". SKOP:n ja SYP:n sovulla oli monia jälkiseurauksia. Teollistamisrahasto Oy ajautui SKOP:n haltuun. Näillä pankeilla oli muitakin yhteisiä toimia, joihin palaan tuonnempana.

Heti HOP-taiston tauottua tulivat Simo Kärävä ja Aarto Heinonen luokseni kertoen tuntevansa HOP:n varatoimitusjohtajan Teppo Tabermanin ja suosittelivat hänen ottamista Kansallispankin johtokuntaan. Taberman osoittautuikin hyvin pankkialaa tuntevaksi ja varsin kovaotteiseksi. Itse en tuolloin vielä asianomaista tuntenut, mutta luotin Kärävän ja Heinosenkin arvostelukykyyn ja kutsuin asianomaisen luokseni. Hän kertoi, ettei SYP ollut ottanut häneen mitään yhteyttä tai keskustellut jatkomahdollisuuksista, joten hän oli valmis tulemaan Kansallispankin palvelukseen. Tabermanista tulikin sitten Aarto Heinosen lähin apulainen ja eräällä tavalla kummipoika.

Sitten tuli esille liikepankkien yhteisesti omistaman kiinnitysluottolaitoksen Suomen Teollisuuspankki Oy:n kohtalo. Kansallispankki ja Suomen Yhdyspankki olivat olleet siinä mukana vuodesta 1958 lähtien yhtä suurin omistusosuuksin, Helsingin Osakepankin ja eräiden teollisuusyritysten ollessa vähemmistöosakkaita. Aina, kun joku teollisuusosakas myi omistamiaan osakkeita, pidettiin tarkkaan huolta, ettei KOP:n ja SYP:n keskinäinen tasapuolinen omistus järky. Niin kuvittelin nytkin tapahtuvan.

Marraskuun 18. päivänä oli Suomen Teollisuuspankin hallituksen kokous. Puheenjohtajuutta vuoroteltiin kahden vuoden jaksoin KOP:n ja

SYP:n kesken. HOP:n pääjohtaja Filip Petterson oli aikoinaan ollut, lähinnä Matti Virkkusen ansiosta, yhden kauden puheenjohtajana. Siitä oli Tiivolalle jäänyt selvä trauma. Kokouksen lopussa Tiivola pyysi merkitsemään pöytäkirjaan, että Suomen Teollisuuspankki Oy on nyt Helsingin Osakepankin oston jälkeen SYP:n konserniyhtiö. Näinhän tietysti teknisesti oli, mutta oliko siitä tarkoitus tehdä pysyvä olotila? Tämä kysymys kiinnosti minua ja kokouksen päätyttyä pyysin mahdollisuutta kahdenkeskiseen keskusteluun. Mika Tiivola oli jyrkkänä viitaten siihen, että hän oli aikoinaan tarjonnut Matti Virkkuselle mahdollisuutta kirjalliseen osakassopimukseen, todeten, että Virkkunen oli vastoin Tiivolan tahtoa ja rikkoen hiljaisen sopimuksen valituttanut Pettersonin puheenjohtajaksi. Edelleen hän moitti Kansallispankkia siitä, että se muka kirjeitse yritti houkutella HOP:n asiakkaita. En halunnut kuitenkaan helpolla luovuttaa.

Ryhdyin käymään Mika Tiivolan kanssa asiasta kirjeenvaihtoa. Julkaistaanpa ihan historiankirjoituksen nimissä kaksi kirjettä, koska ne ehkä kuvaavat hyvin senhetkistä tilannetta ja tunnelmaa:

Helsinki 20.11.1985
Pääjohtaja Mika Tiivola
Suomen Yhdyspankki Oy
HELSINKI

H.V.
Palaan keskusteluumme Suomen Teollisuuspankki Oy:stä. Sanelit johtokunnan kokouk-

sessa 18.11.1985 pöytäkirjaan lausuman, jossa todettiin Suomen Teollisuuspankki Oy:n nyt olevan Suomen Yhdyspankin tytäryhtiön ja näin osan pankkisi konsernia.

Onko Suomen Yhdyspankin tarkoitus myös säilyttää tämä tilanne vai voidaanko omistuksen tasapaino palauttaa pankkiemme välillä ja jatkaa Teollisuuspankin toimintaa pankkien yhteisenä kiinnitysluottolaitoksena? Tämä oli minun kysymykseni, johon vastausta ei vielä ollut satavissa. Sysäyksen uuteen yhteydenottoon sain siitä, että Suomen Pankista kuulin SYP:n erään johtokunnan jäsenen siellä esittäneen Teollisuuspankin pysyvänä osana konsernia.

Olen onnitellut Sinua Helsingin Osakepankin osake-enemmistön hankinnasta. Kansallis-Osake-Pankkihan ei kilpailuun osallistunut. Tiedän pankkimme ja sitä lähellä olevien osakkeiden päätyneen juuri SYP:n salkkuun. Neuvonantajia ei tosin puuttunut, jotka kehottivat hankkimaan määrävähemmistön, koska sen turvin olisi helpompi keskustella Teollisuuspankin kohtalosta. Olen kuitenkin uskonut, että vanhat perinteet ja yhteistyö painaisivat riittävästi vaakakupissa. Keskustelumme jälkeen en enää osaa olla yhtä vakuuttunut; siinä määrin vähättelit yhteistyön merkitystä.

Sanoit Teollisuuspankin olevan SYP:lle hyvin arvokkaan. Tämän voi ymmärtääkin, jos konsernitaseen suuruuteen kiinnitetään huomiota. Viittasit Matti Virkkuselle aikoinaan tekemääsi ehdotukseen osakassopimukseksi,

jonka hän oli kuitenkin torjunut. Kansallispankki oli Sinun mukaasi "liittoutunut" Helsingin Osakepankin kanssa ja näin Petterson saanut tilaisuuden puheenjohtajuuteen niin Teollisuuspankissa kuin Suomen Pankkiyhdistyksessäkin. Totesit Virkkusen pyrkineen kampeamaan Sinua pois muistakin luottamustoimista. Kuinka paljon painoa noille vanhoille asioille vielä on annettava? Totean, ettei meidän yhteistyömme tässä suhteessa ole rakoillut.

Mitä eräisiin muihin esille ottamiisi asioihin tulee, totean ensinnäkin, ettemme ole olleet perustamassa kilpailijaa Tietotehdas Oy:lle. Kysymys on ohjelmointiyhtiöstä, jonka osakkaaksi olemme ryhtyneet ja jonka toimitusjohtaja kieltämättä tulee HOP:sta, mutta hänen siirtymisestään on sovittu jo paljon ennen HOP:n viime vaiheita. Aloitteen tekijänä on ollut MecRastor Oy. Teppo Tabermanin tulosta KOP:hen olemme sopineet sen jälkeen, kun oli käynyt ilmi, ettei hänellä muuttuneissa olosuhteissa ollut halua pysyä nykyisellä paikallaan eikä hänelle muutakaan tarjousta ollut tehty. Mainitsemiasi kirjeitä on HOP:n asiakkaille lähetetty. Olen kuitenkin saattanut havaita, että muutkin pankit, SYP mukaanluettuna, lähestyvät tarjouskirjeillä toisten pankkien asiakkaita. Tällaisilla seikoilla, joita kilpailun tuoksinassa päivittäin esiintyy, ei luulisi olevan sanottavaa painoarvoa, kun yhteistyömahdollisuuksia Teollisuuspankissa ja muutenkin punnitaan.

Totesit uudelleen, ettei Suomen Teollisuuspankki Oy:n tulevaisuus ole päällimmäisenä mielessäsi. Se on osittain ymmärrettävää, joskin hyvää tahtoa toivoisi enemmän löytyvän. Asian pikainen ratkaisu on meille tärkeä.

Tervehtien
Jaakko Lassila

Asia ei todellakaan näyttänyt olevan päällimmäisenä mielessä, koska minkäänlaista reaktiota ei kuulunut, mutta KOP:lle oli ratkaisun saaminen tärkeää, mieluiten tietysti myönteisen. Kun mitään ei kuulunut päätin vielä yrittää. Otin yhteyttä Mika Tiivolan edeltäjään, sympaattiseen Göran Ehnroothiin sekä Klaus Warikseen ja Teollisuuspankin aikaisempaan toimitusjohtajaan Raimo Ilaskiveen, jotka samansisältöisesti kertoivat minulle, että vaikka kirjallista sopimusta tasaomistuksesta KOP:n ja SYP:n välillä ei ollutkaan, oli kuitenkin Ehnroothin ja Virkkusen välinen vanha herrasmiessopimus. Niinpä kirjoitin taas:

27.11.1985
Pääjohtaja Mika Tiivola
Suomen Yhdyspankki Oy
Helsinki

H.V.
Asia: Suomen Teollisuuspankki Oy.

Suomen Teollisuuspankki Oy:n osakepääomaa korotettaessa 13.4.1958 korotus merkittiin si-

ten, että PYP:n ja KOP:n osuudet tulivat yhtä suuriksi. Sen jälkeen osakepääomaa korotettaessa tai osakkeita teollisuusosakkailta lunastettaessa onkin aina pidetty huolta siitä, että SYP:n ja KOP:n osuudet ovat tasan. Tämä käy ilmi Teollisuuspankin johtokunnan pöytäkirjoista, viimeksi maaliskuun 20. päivänä tänä vuonna.

Vaikka kirjallista osakassopimusta ei olekaan, osoittavat pöytäkirjamerkinnät ja noudatettu käytäntö lähes 30 vuoden ajalta kiistatta, että omistussuhteet on haluttu säilyttää järkkymättöminä. Sopimusta ei ole mihinkään kirjattu, koska kysymyksessä oli herrasmiessopimus. Göran Ehnrooth, jolta tiedustelin asian taustaa, kuvasi sitä ystävyyssopimukseksi, jonka hän oli tehnyt Matti Virkkusen kanssa, ja johon sopimukseen liittyy joukko muitakin asioita. Klaus Waris ja Raimo Ilaskivi ovat muistelleet samalla tavalla.

Kun Sinä et näytä tätä sopimusta tuntevan, haluan sen näin saattaa tietoosi.

Tervehtien
JL

Muutaman päivän kuluttua tuli lyhyt ja lakonisen tyly vastaus:

"Kiistän ehdottomasti, että mitään sopimusta on olemassa."

Mika Tiivola.

Tarjosimme sitten omaa osuuttamme SYP:n ostettavaksi, ja kauppa syntyi. Kauppasumman suhteen ei erimielisyyksiä tullut. Oman kiinnitysluottopankin perustaminen kävi välttämättömäksi. Valtio pitäessään muutoin obligaatiomarkkinoita kokonaan hallussaan, myönsi kiinnitysluottopankeille vuosittaiset obligaatiokiintiöt, joilla ne voivat hankkia rahoitusta suoraan markkinoilta. Nämä varat sitten kiinnitysluottolaitoksista riippuen annettiin luottoina edelleen sekä teollisuusyrityksille että kunnille. Näin perustettiin Kansallisluottopankki Oy. Kiistaa syntyi vielä Suomen Teollisuuspankki Oy:n obligaatiokiintiön uusjaosta, mutta sen pulman ratkaisi valtiovarainministeriö Kansallisluottopankkia tyydyttävällä tavalla.

Tämän kiistan konkreettista lopputulosta tärkeämpi oli pitkässä juoksussa se, että saatoin miltei käsin koskien aistia sen keskinäisen epäluulon ja kyräilyn ilmapiirin, joka KOP:n ja SYP:n välillä näytti vallitsevan. Alalle tullessani olin odottanut ja toivonut samanlaista keskinäistä suhdetta ja avointa keskusteluyhteyttä, joka Antti Katajan ja minun välillä oli keskinäisestä kilpailustamme huolimatta vallinnut. Tunsin Mika Tiivolan henkilökohtaisesti jo 1950-luvun lopulta ja kuvittelin välillämme olleen jonkinasteisen luottamuksen, ellei peräti ystävyyden. Edeltäjäni Veikko Makkonen oli tosin useassa yhteydessä tähdentänyt minulle, ettei SYP:hen pidä liikaa luottaa. En häntä kuitenkaan uskonut. Veikko Makkosen ja Mika Tiivolan välit olivat selvästikin kireät. Minulle väitettiin, että Matti Virkkunen, joka aikanaan oli suomalaisen pankkimaailman

ehdoton ykkönen, olisi monin tavoin "jyrännyt" Tiivolaa tavalla, jota hän ei voinut unohtaa ja antoi sitten "vahingon" kiertää, kun Veikko Makkosesta tuli KOP:n pääjohtaja. Tiedän, että herkkänä ihmisenä Veikko Makkonen kärsi tästä tilanteesta.

Oli miten oli, Teollisuuspankin tapahtumien jälkeen en enää kyennyt suhtautumaan Mika Tiivolaan täysin luontevasti. Se oli vahinko, sillä myöhempien vuosien aikana olisi varmasti yhtä sun toistakin voitu välttää, jos näiden kahden pankin välillä olisi vallinnut avoimempi suhde ja parempi keskusteluyhteys.

Näin jälkikäteen ajatellen oli mielenkiintoista panna merkille, mikä oli julkisen sanan reaktio tähän ensimmäiseen merkittävään 1980-luvun yrityskaappaukseen. Kun myöhempinä vuosina lehdistö yleensä puki päälleen korkean moraalin kaavun silloin, kun yritysvaltauksista tai valtausyrityksistä kerrottiin, SYP sai toimistaan positiivista mainosta "nopeasti liikkuvine armadoineen". Suhtautuminen KOP:hen oli jo tuolloin negatiivinen, kun lehdistö kertoi, että Lassila oli "HOP:n kuumimpina hetkinä fasaanijahdissa Tanskassa" ikään kuin osoituksena siitä, että KOP:ssa ei tiedetty, "missä mennään". Sehän ei pitänyt lainkaan paikkaansa. Jos SYP:tä käsiteltiin tiedotusvälineissä "silkkihansikkain", niin se tapahtui myös SKOP:n osalta. SYP sai ikään kuin "nuhteettoman ritarin" maineen luomalla itsestään kuvan vain pankkitoiminnan aktiivisena kehittäjänä ja "HOP:n pelastajana". Pelastajana mistä?

Teollistamisrahasto ja vähän muutakin

Helsingin Osakepankin loppuselvittelyyn näyttää sisältyneen jonkinlainen sopimus yhteistyöstä SYP:n ja SKOP:n välillä. Siitä oli 1980-luvun jälkipuoliskolla useita näyttöjä. Ensimmäinen viite tähän suuntaan saatiin, kun SYP möi SKOP:lle hallussaan olleet Teollistamisrahasto Oy:n osakkeet.

Teollistamisrahasto oli 1980-luvulle tultaessa eräällä tavalla näytellyt osansa loppuun. Sehän syntyi kehitysluottolaitokseksi aikana, jolloin maassa oli krooninen pääomapula, jota ulkomailta hankitut lainat ja Suomen Pankin osallistuminen TR:n rahoittamiseen helpottivat. Vuodesta 1984 lähtien ruvettiin säännöstelyä purkamaan ja 1986 oltiin jo tilanteessa, jossa TR:n osakaspankit katsoivat enemmän tai vähemmän, ettei Teollistamisrahastoa entisessä tehtävässään enää tarvittu.

Kun Ilpo Santalasta tuli Teollistamisrahasto Oy:n toimitusjohtaja, hän oli täysin tajunnut tilanteen ja asettanut tavoitteekseen kehittää yhtiöstä rahoitusmarkkinoilla aktiivisesti toimivan, anglosaksisessa maailmassa nimellä "Investment bank" tunnetun laitoksen. Se oli itse asiassa sama unelma, jota sekä Sponsor/Spontel ja myöhemmin SKOP olivat pitäneet tähtäimessään yrittäessään saada Helsingin Osakepankin haltuunsa. Tarkoituksena oli järjestää yrityksille rahoitusta suoraan markkinoilta erilaisia rahoitusmarkkinainstrumentteja käyttäen. Ajatus oli järjestää

osake- ja erilaisia joukkovelkakirja-anteja, antaa niitä varten merkintätakauksia, harjoittaa meklaritoimintaa eli arvopapereiden välitystä, olla aktiivinen niin sanotulla "merger and acquisition" -alueella, toisin sanoen järjestellä yritysten välisiä fuusioita, käydä yrityskauppaa ja yritysten välitystä jne. Suunnitelmalle oli "sosiaalinen tilaus", vaikka se olikin toimintaa, jota myös liikepankit harjoittivat, olivathan pääomamarkkinat lähteneet liikkeelle ennennäkemättömällä tavalla ja oli alkanut kehitys, jota kutsuttiin englantilaisesta termistä "securitisation" kääntäen arvopaperistumiseksi. Toisin sanoen yhä enemmän ja enemmän lyhytaikainen rahoitus ja pitkäaikaiset investointiluotot myönnettiin erilaisina markkinakelpoisina arvopapereina. Niille sitten muodostuivat jälkimarkkinat, joilla taas näille arvopapereille muodostuivat kurssit, ja edelleen kurssivaihtelut antoivat mahdollisuuden korkoriskin ottamiseen ja sillä ansaitsemiseen.

Vaikka Santalan pyrkimys kiistatta oli oikeansuuntainen, olivat suomalaiset pankit niin sanottuja yleispankkeja, jotka voivat harjoittaa myös sijoituspankkitoimintaa muun toiminnan rinnalla, siis samaa, johon Teollistamisrahasto halusi erikoistua. Pankit uumoilivatkin uuden kilpailijan esiinmarssia, mitä korosti vielä se, että Pentti Talonen oli ilmoittanut olevansa halukas tulemaan Pohjolan merkittävällä panoksella mukaan toteuttamaan Santalan unelmaa. Kävikin niin, että SYP:n myytyä omat osakkeensa SKOP:lle jonkin ajan kuluttua myös OKO ja KOP myivät omansa. Tiesin sattumalta, mitä SYP oli saanut

osakkeistaan, joten osasin vaatia huomattavasti korkeampaa hintaa. Kävin kauppaa Wegeliuksen kanssa puhelimessa. Hän yritti tinkiä, mutta en suostunut, jolloin hän pyysi miettimisaikaa ja sai sitä tunnin verran. Wegelius palasi miltei välittömästi asiaan, ja suostui hintapyyntöömme. Myöhemmin myös Postipankki myi oman osuutensa, ja näin SKOP:sta tuli Teollistamisrahasto Oy:n uusi omistaja. Siitä tuli ilmeisesti eräänlainen SKOP:n omistamien ja hankkimien lukuisten osakkeiden yksi parkkipaikka, kun omistukset eivät olisi muutoin pysyneet pankkilain asettamissa rajoissa.

Ennen SKOP:n täysomistuksen toteutumista oli Santala myynyt Hannes Kulvikin pyynnöstä Teollistamisrahaston omistuksessa olevista Sponsorin osakkeista vajaat puolet tätä omistusta varten perustetulle Heimat Moneycorp -nimiselle yhtiölle, joka oli Pentti Kourin omistuksessa. Jo tässä vaiheessa näyttää alkaneen Kulvikin ja Kourin yhteistyö. Santala oli sopinut myös Teollistamisrahastoon jääneistä 150 000 osakkeesta, mutta Wegelius kiisti sopimuksen pitävyyden. Transaktioiden syynä oli Kulvikin pelko, että Teollistamisrahaston kautta myös Sponsor ajautuisi SKOP:n omistukseen.

Sitten alkoikin taisto Sponsor/Spontelin omistuksesta. Sponsor oli perustanut "sisaryhtiökseen" Spontelin tarkoituksena käyttää hyväksi osakemarkkinoilla vallitsevaa kuumenevaa tunnelmaa ja hankkia rahoitusta erilaisiin mahdollisiin yrityshankintoihin. Tässä tarkoituksessa Spontel onnistuikin yli odotusten. Spontelin toi-

mitusjohtajaksi tuli Boethius, jonka välit Kulvikin kanssa rupesivat päivä päivältä tulehtumaan. SYP tunsi suurta kiinnostusta Sponsor/Spontel-yhtiöihin ja aloitti toimet näiden yhtiöiden valtaamiseksi. Kun Spontel perustettiin, merkitsi KOP sen osakkeita 20 miljoonalla markalla, kuten myös Sanoma Oy. SYP tyytyi tässä vaiheessa vain neljän miljoonan markan panokseen. Suojautuakseen valtausyritystä vastaan Sponsor suuntasi osakeannin Kourin omistamalle Heimat Moneycorp -yhtiölle. Tästä järjestelystä olivat Kouri ja Kulvik sopineet keskenään. Helmikuun 27. päivänä 1987 oli Helsingin Sanomissa uutinen Spontelin Sponsoriin kohdistamasta valtausyrityksestä. Sponsor piti kokouksen, jossa muun muassa Kouri Capital Oy:n vajaan 200 000:n Sponsor-osakkeen merkintä hyväksyttiin. Samaisessa kokouksessa päätettiin myös valtuuttaa toimitusjohtaja myymään Sponsorin omistamat Spontelin osakkeet ja vaihtovelkakirjalainat KOP:lle tai sen osoittamalle taholle. Tätä ei kuitenkaan koskaan tapahtunut.

Taistelu Sponsorin ja Spontelin omistuksesta kiihtyi ja päivälehdet kirjoittivat asiasta. SYP:n Mika Tiivola puki jälleen moralistin viitan harteilleen ja asetti ristiinomistuksen oikeutuksen kyseenalaiseksi markkinatalousjärjestelmässä. Kulvikhan oli rakentanut sellaisen ristiinomistusjärjestelmän Sponsorin ja Spontelin välille, ettei kummallakaan ollut toisesta osake-enemmistöä, joten ne eivät voineet olla liioin toistensa tytäryhtiöitä. Sponsorilla oli kuitenkin hallussaan Spontelin vaihtovelkakirjoja, jotka olivat Sponsorin hallituksen päätöksellä muunnettavissa osakepääomaksi. Jos näin olisi tehty, olisi Sponsor omistanut enemmistön Spontelista, ja siitä olisi tullut tytäryhtiö. Spontel oli käytännöllisesti katsoen Sponsorin hallussa.

Kiista jatkui kiivaana, ja lehdistö osallistui siihen aktiivisesti. Kulvikia, Spontelin hallituksen puheenjohtajaa "jujutettiin". Hallituksen kokouksia pidettiin ilman häntä, eikä niistä ilmoitettu puheenjohtajalle; samaten yhtä kokousta viivästytettiin niin paljon, että Kyösti Vesterinen, nykyinen Merenkulkuhallituksen pääjohtaja, kyllästyisi odottamaan. Spontelin toimiston lukot vaihdettiin, ettei hallituksen puheenjohtaja voisi päästä paikalle jne., otteita, joita ei suomalaisessa elinkeinoelämässä ollut aikaisemmin juuri nähty.

Spontelin valtausyrityksen takana oli Suomen Yhdyspankki ja Beijer Investin Anders Wall. Asiaa näytti tukevan myös Sanoma Oy, koska sen edustaja Spontelin hallituksessa, Jaakko Rauramo, oli asennoitunut Sponsoria vastaan.

Riidassa ajauduttiin vihdoin pattitilanteeseen ja valtausyritys näytti raukeavan. Tähän vaikutti osittain Hannes Kulvikin julkituoma lupaus, että ristiinomistus Sponsorin ja Spontelin välillä puretaan. Spontelin hallitus miehitettiin uudelleen, ja vaikutti siltä, että riita oli kuopattu ja unohdettu. Puheenjohtajaksi Sponteliin tuli Instrumentarium Oy:n toimitusjohtaja Markku Talonen ja uudeksi jäseneksi Pentti Rissanen Kansallispankista. Talonen ja Rissanen olivat viritelleet ajatusta, että Instrumentarium ostaisi Spontelin omistuksessa olleet lääketukkukauppa Tamro Oy:n osakkeet. Se oli asia, joka sai Suomen Yhdyspankin uudelleen

liikkeelle. Henrik Kuningas ilmoitti toimeksiantajansa olevan valmiin ostamaan kaikki Sponsorin omistamat Spontel Oy:n osakkeet hintaan 235 markkaa osakkeelta. Sponsorin hallitus päätti myydä Spontelin osakkeet tuohon hintaan SYP:lle ilman, että Sponsorin hallitusta olisi informoitu tai asiasta olisi kerrottu Sponsor Oy:n suurimmalle osakkeenomistajalle, Kansallisosakepankille, joka sattui samalla olemaan myös Spontelin merkittävä omistaja. Kun Kulvik soitti eräänä iltana minulle kotiin ja ilmoitti asiasta, en ollut uskoa korviani. Ei olisi ollut poissuljettua, etteikö KOP:kin olisi voinut nuo osakkeet ostaa. Siitä huolimatta, että KOP oli kaikin tavoin tukenut Kulvikia ja Sponsoria siinä omistustaistelussa, joka itse asiassa oli päättynyt Sponsorin selvään voittoon, hän yhtäkkiä myydä paukautti osakkeet aikaisemmalle vastustajalleen. Minulle ei ole koskaan selvinnyt, miksi tällainen kauppa tehtiin. Kovin hyvä tai edes riittävä selitys ei ole se, että myytiin, kun saatiin hyvä hinta. Miksi samaa mahdollisuutta ei KOP:lle tarjottu?

Tuo puhelinsoitto saavutti minut kotoa varsin myöhään illalla enkä kaihtanut sanoja kertoessani, mitä mieltä olin asiasta ja Hannes Kulvikista erityisesti. Samat asiat toistin myös Sponsorin puheenjohtajalle, professori C. E. Carlssonille. Lehdet "tiesivät" kertoa, että olisin ollut niin raivostunut, että työhuoneeni seinällä ollut von Wrightin teeritaulu olisi pudonnut lattialle. Kovin suuri olisi todella ollut raivoni mahti, jos kotipuhelimessa lausumani sanat olisivat vaikuttaneet tyhjään toimistooni asti.

Kulvik on Eljas Revon, kirjoittamassa kirjassaan irvaillut Talosta ja Rissasta ja heidän yritystään saada Tamro Instrumentariumille. Kulvik väittää tarjonneensa jopa koko Spontelia Instrumentariumin ostettavaksi. Tuollaisesta tarjouksesta en ollut tietoinen. Joka tapauksessa SYP:n omistukseen siirtynyt Spontel ei enää ollut kiinnostunut Instrumentariumin tarjouksesta ostaa Tamro.

OTC-lista ja Optiomeklarit

Kansallispankin ja Suomen Yhdyspankin välille kehkeytyi ankara kilpailu siitä, kuka pääsee avaamaan niin sanotut OTC-markkinat Suomeen. Näiden markkinoiden nimi oli "Over the Counter" eli pörssin ulkopuoliset noteeratut markkinat sellaisille yrityksille, jotka eivät täyttäneet Helsingin Arvopaperipörssin listautumisvaatimuksia. Suomen Yhdyspankki toi markkinoille ja listautti OTC-listalle Labsystems Oy:n joulukuussa 1984 ja Kansallispankki puolestaan Spontel Oy:n tammikuussa 1985. Kansallispankki tavoitteli kaikille välittäjille yhteistä OTC-listaa, ja Suomen Yhdyspankin mielestä jokaisella välittäjällä tuli olla oma listansa. Myöhemmin vihdoin ja viimein päädyttiin yhteiseen listaan lähinnä sen johdosta, etteivät Helsingin Sanomat suostuneet julkaisemaan kuin yhden listan.

Kun rahoitusmarkkinat vapautettiin säätelystä ja uusien rahoitusinstrumenttien käyttöönotto kävi mahdolliseksi, tuli esille kysymys yhteisen

markkinapaikan luomisesta niin sanotuille optioille ja futuureille. Pörssivälittäjien Yhdistyksen kokouksessa valittiin yhteinen työryhmä valmistelemaan asiaa. Puheenjohtajana oli Pentti Rissanen (KOP) ja jäsenenä Peter Immonen (Kuningas), Timo Näkinmaa (SYP/Unitas), Stig-Erik Bergström (Midland Montague) ja Matti Mäenpää (Helsingin Arvopaperipörssi). Työryhmä aloitti työskentelynsä kesäkuussa 1987 tavoitteenaan yhteisten optio- ja futuurimarkkinoiden luominen. Ei tässäkään asiassa tuntunut mielekkäältä, että jokainen ryhtyisi toimimaan erikseen.

Kansallispankin tietämättä ja vaikka työryhmässä oli mukana Suomen Yhdyspankin edustaja, SYP ja SKOP toimivat jälleen kerran yhdessä. Savoyssa pidettiin tiedotustilaisuus, jossa Björn Wahlroos, Riikonen ja Kuningas ilmoittivat Suomen Optiomeklarit Oy:n perustamisesta. Vakuutusosakeyhtiö Pohjola oli kutsuttu mukaan. Kysyttyäni Taloselta, kuinka Pohjola oli onnistunut pääsemään mukaan, hän kertoi SYP:n varatoimitusjohtaja Erik Stadighin ja SKOP:n toimitusjohtaja Christopher Wegeliuksen tulleen luokseen ja tarjonneen liittymismahdollisuutta antaen samalla 15 minuuttia harkinta-aikaa. Kansallispankki jätettiin suorastaan demonstratiivisesti ulkopuolelle. Tiedotustilaisuudessa kysyttiin, miksi KOP:tä ei kelpuutettu mukaan? Riikonen riensi vastaamaan ja Ilta-Sanomien mukaan sanoi: "Tehokkuutta vaativiin hankkeisiin ei kaivata nynnyjä mukaan. Ei ollut mitään syytä ottaa Kansallispankkia mukaan, ja KOP:ssa pitäisi muutenkin vaihtaa koko johtokunta." (Ilta-Sanomat 2.10.

1987). Samalta ajalta on peräisin joko Riikosen tai Wahlroosin lanseeraama lause: "Nopeat syövät hitaat." Tulin haukkuneeksi julkisuudessa Nalle Wahlroosin valehtelijaksi. Siitä nousi muutaman päivän ajaksi lehdistössä aikamoinen häly, johon monet lehdet palasivat yhä uudelleen ja uudelleen myöhemminkin, kun varsinainen asiayhteys oli jo ajat sitten unohtunut. Varsinainen asia eli SYP:n ja SKOP:n röyhkeä välistäveto ei kiinnostanut lehdistöä lainkaan.

Kansallispankki perusti sitten oman optiot ja fuutuurit -osaston, mutta SYP:n ja SKOP:n yhteisen välistävedon takia Kansallispankki myöhästyi useita kuukausia muihin välittäjiin verrattuna.

KOP oli jälleen kerran ollut liian hyväuskoinen ja etsinyt mahdollisuutta yhteistoimintaan. Huomattavasti myöhemmin KOP:lle avautuivat ovet tulla mukaan Suomen Optiomeklarit Oy:öön, mutta tehtyä ei saanut tekemättömäksi ja tapahtunut välistäveto oli omiaan lisäämään sitä epäluuloa, jota Kansallispankissa tunnettiin merkittävintä kilpailijaa kohtaan. Oli kuin taas yksi naula olisi isketty siihen arkkuun, jossa toivomani SYP:n ja KOP:n yhteistyön mahdollisuus haudattiin. Lopullisen naulan lyöntiä ei kauan tarvinnut odottaa.

Kansallispankki "nurkataan"

Elokuussa 1987 alkoivat arvopaperivälittäjät Evli ja Kuningas poikkeuksellisen aktiivisesti ostaa KOP:n osakkeita. Pankissa alkoi muodostua vah-

va epäilys jonkin tahon meneillään olevasta nurkkausoperaatiosta.

Epäilyt vahvistuivat laajemmastakin KOP:n vastaisesta rintamasta, koska koko tuon syksyn ajan jatkuivat samojen välittäjätahojen ostot myös niin sanotussa koppilaisessa metsäteollisuudessa. KOP:ssa käytiin runsaasti keskusteluja, ja KOP:n osakkeiden ostajan todettiin olevan liikkeellä vähintäänkin epäluottamusta herättävin aikein. Osakkeiden rekisteröintiä ei tapahtunut eikä kyseinen ostaja ollut myöskään halunnut kertoa julkisuudessa ostojensa motivaatiota. Lehdistö pyrki arvailemaan todellisia taustahahmoja. Eniten kannatusta saivat SKOP, Beijer Invest Anders Wall ja SYP sekä Spontel.

Kuka SYP:ssä oli tuolloin asiasta tietoinen, on kokonaan toinen asia. Vaikea on kuitenkin kuvitella, että Björn Wahlroos ja Boethius olisivat ilman SYP:n johtokunnan siunausta lähteneet niin mittavaan operaatioon, miksi Spontelin KOP-osakkeiden hankinnat sittemmin osoittautuivat. Mika Tiivolan siunaus heillä on täytynyt vähintäinkin olla.

SYP:n Spontelin avulla aloittama Kansallispankin nurkan nakertaminen ja SKOP:n samanaikainen hyökkäys KOP:n intressissä olevaa metsäteollisuutta vastaan sekä vuosina 1985–87 alkanut yhteistyö SYP:n ja SKOP:n välillä KOP:ta vastaan olivat epäilemättä ne tekijät, jotka käynnistivät tapahtumien vyöryn vuosikymmenen loppua kohti, ja jota ilman 1980-luvun taloushistoria kirjoitettaisiin aivan eri tavalla.

Kansallispankki joutui kahden rintaman so-

taan. Pankissa laadittiin marraskuun alussa 1987 muistio: "Kansallispankki – Anders Wall – Spontel – Kuningas – Evli (SYP–SKOP)". Muistiossa todettiin kyseisten tahojen kiinnostus KOP:n sidottuihin ja vapaisiin osakkeisiin sekä optiotodistuksiin ja se, että näiden tahojen ostot pörssin välityksellä antoivat aiheen olettaa vähintään 10 prosentin nurkan syntymisestä.

Puolustaakseen asemiaan ja saadakseen nurkkaajan ulos kuorestaan Kansallispankki päätti osakeannista, jossa neljällä vanhalla osakkeella sai yhden uuden hintaan 41 markkaa. Kun oli pelättävissä, että nurkkaaja ei merkitsekään vaan heittää markkinoille merkintätodistuksensa, neuvotteli Jukka Härmälä kuuden yritysasiakkaan kanssa sopimukset. Nämä yritysasiakkaat sitoutuivat ostamaan markkinoille tulevia merkintätodistuksia ja osallistumaan niillä osakepääoman korotukseen Kansallispankin rahoituksella. Näitä sopimuksia sinänsä ei koskaan käsitelty johtokunnassa, ainoastaan niihin sisältyneet luotot. Yksi näistä oli myös se Lassila & Tikanoja Oy:n tekemä sopimus, joka ainoana tuli julkisuuteen lehdistön riepoteltavaksi. Anti onnistui hyvin, mutta nurkkaaja ei tullut esille. Meillä oli kuitenkin vahvoja epäilyjä, että Spontel Tradingillä oli iso nippu KOP:n rekisteröimättömiä osakkeita.

Marraskuun puolivälissä minulle toimitettiin muisto, jossa todettiin, että elokuun alusta 12. 11. 1987 mennessä Evli ja Kuningas olivat välittäneet yhdelle ja samalle ostajalle KOP:n vapaita ja sidottuja osakkeita sekä optiotodistuksia yhteensä

13,6 miljoonaa kappaletta, mikä oli 11,3 prosenttia pankin osakepääomasta.

Viikkoa myöhemmin minulle toimitettiin jälleen muistio: "Ajatuksia Kansallispankkiin kohdistuvasta mielenkiinnosta". Muistiossa todettiin ensimmäistä kertaa eksplisiittisesti, että "lähes varmasti KOP:n nurkan takaa löytyvät Spontel/Boethius ja SYP/Wahlroos".

Vihdoin 22. 3. 1988 kehitysyhtiö Spontel antoi julkisuuteen tiedotteen, joka koski sen omistusta KOP:ssa. Tiedote oli pääasialliselta sisällöltään seuraava (Helsingin Sanomat 24. 3. 1988):

– Kysymyksessä on Spontelin normaali liiketoimi, ja sen mukaisesti likvidien varojen sijoittaminen osakkeisiin, joilla on hyvä tuottopotentiaali.

– KOP:n osakkeita on 3 400 000 kappaletta, joilla Spontel nousee KOP:n kolmanneksi suurimmaksi osakkaaksi.

Omistusta ei ollut rekisteröity, eikä sitä muutenkaan ollut aikaisemmin ilmoitettu julkisuuteen, vaikka yleisesti olikin arvuuteltu yli puolen vuoden ajan suurta KOP:n omistajaa. Luettuani tuon tiedotteen minulla oli suuria vaikeuksia uskoa, että kysymyksessä oli vain kehitysyhtiön tavanomainen likvidien varojen sijoittaminen. Tuossa vaiheessa Spontel ei paljastanut koko omistustaan KOP:ssa. Kaikki warrantit, joita sillä oli noin 500 000 kappaletta, jäivät ilmoittamatta. Spontelin kokonaissijoitus Kansallispankkiin oli näin huomattavasti ilmoitettua suurempi.

Kysymys oli siis SYP:n Spontelin avulla suorittamasta Kansallispankin nurkkaamisesta, joka näin tuli julkisuuteen. Eräät lehdet kirjoittivat

asiasta melko laajasti. Mielenkiintoista oli havaita, että lukuun ottamatta Spontelin tiedotetta Helsingin Sanomat vaikeni asiasta kokonaan.

Kansallispankin Lontoon konttori ilmoitti, että siellä on tarjolla 1,9 miljoonaa kappaletta KOP:n vapaaosakkeita ja 500 000 optiotodistusta. Muutama päivä myöhemmin tuntemamme lontoolainen pörssivälittäjä otti yhteyttä ja ilmoitti, että heillä oli myyntimääräys 2 000 000:lle KOP:n osakkeelle ja 500 000 optiotodistukselle. Meklarin kanssa käydyssä keskustelussa selvisi, että myyntimääräyksen oli antanut "sijoittajaryhmä" ja hintapyyntö oli 70 markkaa osakkeelta ja 370 markkaa optiotodistukselta. Pyydetty hinta ylitti 15 prosentilla silloisen pörssikurssin (3.12.1987). Määrät vastasivat kutakuinkin tarkkaan KOP:ssa tehtyä arviota nurkan suuruudesta ja myös Spontelin omaa ilmoitusta osakkeiden lukumäärästä. Spontel oli päättänyt purkaa nurkan.

Kesäkuun lopulla saatiin tieto newyorkilaiselta välittäjältä, että he olivat 30.6. välittäneet kaupan, jossa oli vaihtanut omistajaa 2 500 000 kappaletta KOP:n vapaaosakkeita ja 450 000 kappaletta optiotodistuksia. Meklari, johon KOP:lla oli erittäin hyvät suhteet, katsoi velvollisuudekseen kertoa asiasta pankille todeten, että ostaja oli kieltäytynyt ilmoittamasta pankille yksityiskohtia; ei edes ostajan nimeä muuton kuin, että "KOP olisi tehtyyn kauppaan tyytyväinen". Sen, että myyjä oli ollut SYP/Spontel toki tiesimme. Kävi ilmi, että tehtyjen kauppojen arvo oli 100 miljoonaa dollaria. Päivän kurssiin kauppa merkitsi sitä, että SYP/Spontel oli tehnyt sievoisen voiton KOP:n

nurkalla. Preemio oli päivän kurssiin verrattuna noin 22 prosenttia, puhumattakaan, mitä se oli alkuperäiseen hankintahintaan verrattuna. Lontoolainen meklari, joka oli osallisena kaupassa kertoi myöhemmin, että alun perin hän oli saanut ohjeen sijoittaa KOP:n osakkeet siten, että niitä voitiin vielä myöhemmin sopivan tilaisuuden tullen käyttää hyväksi. Tämän KOP:hen kohdistuneen hankkeen takana olivat Mika Tiivola, Björn Wahlroos, Henrik Kuningas ja Jan Boethius.

Tämän tarinan päätteeksi voidaan lainata Björn Wahlroosia. "Kasinotalous on siunaus Suomelle. – – "Elämä on nyt paljon hauskempaa kuin ennen, muutos on tapahtunut. Kasinotalous antaa meille jokaiselle tilaisuuden nauttia omasta erinomaisuudestamme ja iloita toisten erehdyksistä. Lehtien taloussivut ovat iloisempia ja hauskempia luettavia kuin aikana ennen kasinotaloutta", riemuitsi pankinjohtaja Björn Wahlroos (SYP) tiistaina Hämeenlinnassa pitäessään Hämeen kauppakamarissa lounasesitelmää. (Hämeen Sanomat 19.10.1988)

Kesti muutaman kuukauden ennen kuin KOP:n osakkeiden ja warrantien uusi ostaja selvisi. Berliinissä oli lokakuussa Kansainvälisen Valuuttarahaston ja Maailmanpankin vuosikokous, johon maailman kaikki pankkiirit pyrkivät osallistumaan. Erään yhteensattuman takia en voinut tuohon kokoukseen osallistua. Sain kuitenkin puhelun Berliinistä ja langan päässä oli Postipankin vastavalittu pääjohtaja Seppo Lindblom. Hänelle oli selvinnyt, että KOP:n osakkeiden oston rahoittajana oli ollut hänen oma pankkinsa ja ostajana

sijoittaja Pentti Kouri. Rahoitus oli tapahtunut Postipankin toimitusjohtajan Ilpo Santalan toimesta. Lindblom vaikutti aidosti järkyttyneeltä. Minulle selvisi, ettei hänellä ollut aikaisemmin ollut mitään tietoa tästä kaupasta.

SKOP koppilaisen metsäteollisuuden kimpussa

Tiesimme, että SYP:n ja SKOP:n välillä oli "ystävyys- ja avunantosopimus", jonka sisältöä emme pankissa tunteneet, mutta sen olemassaolo tuli tavan takaa eri yhteyksissä näkyviin. Tämä sopimus oli syntynyt joko Helsingin Osakepankin osakekaupan yhteydessä tai hieman myöhemmin, kun SKOP sai Tampella Oy:n osake-enemmistön haltuunsa. Suomen Kuvalehti "vahvisti" tämän numerossa 39/1986: "Silloin Yhdyspankki ja SKOP tekivät suuren sopimuksen. Samaan pakettiin yhdistettiin Tampella, Schauman, Labsystems ja Teollistamisrahasto." Kajaani Oy:n osakerekisteriin ilmestyi marraskuun lopulla 1988 uudet osakkeenomistajat: SKOP, Skofaks, SP-sijoitus, Teollistamisrahasto, Skopbank Cayman Islands, Banque Nordique S.A. ja useita eri säästöpankkeja. Vajaassa kahdessa vuodessa Kajaani Oy:n pörssikurssi nousi seitsenkertaiseksi.

Syksyllä 1987 käytiin Kansallispankissa keskusteluja, jotka liittyivät SKOP:n, Kuninkaan ja Evlin toimintaan pörssissä ja erityisesti näiden niin sanottujen koppilaisiin metsäteollisuusyhtiöihin

kohdistuviin osakeostoihin. Huolimatta lokakuun 1987 pörssikurssien laskusta SKOP ja Kuningas jatkoivat ostojaan yhä aggressiivisemmin. Ostot kohdistuivat Kajaani Oy:n, Rauma-Repola Oy:n ja Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n osakkeisiin. KOP ei voinut mainittujen yhtiöiden osakkeita enää ostaa, koska sen omistus oli kaikkien yhtiöiden osalta lain sallimassa enimmäismäärässä. Omistuksellinen katto oli saavutettu. Tällainen katto ei tullut SKOP:ssa vastaan, joka saattoi mielin määrin sijoittaa rajan yli meneviä omistuksia eri säästöpankkeihin.

Kajaani Oy:n 20.11.1988 päättyneen osakeannin kuluessa SKOP ja Kuningas ostivat lähes 60 prosenttia kaikista markkinoille tulleista merkintäoikeuksista. Kuningas oli SYP:n käyttämä meklari aina silloin, kun se itse ei halunnut liian selvästi tunnustautua ostajaksi.

KOP:ssa laadittiin muistio "Kajaaniin, Rauma-Repolaan ja Yhtyneisiin Paperitehtaisiin osoitetusta kiinnostuksesta eräiden välittäjien toimesta". Näiden välittäjien yhteinen osuus kyseisten yhtiöiden osakkeiden ostoista 19.10.–9.12.1987 oli seuraava: Kajaani Oy 75 prosenttia, Rauma-Repola Oy 70 prosenttia ja Yhtyneet Paperitehtaat Oy 45 prosenttia.

Sijoitukset kyseisten yhtiöiden osakkeisiin nousivat samana ajanjaksona lähes 300 miljoonaan markkaan. Erityisen mielenkiintoiseksi teki asian se, että huolimatta mainitun ajan alun pörssikurssien laskusta metsäteollisuusyhtiöiden kurssit eivät käytännössä laskeneet lainkaan ja välittäjien kiinnostus kohdistui ennen kaikkea äänivaltaisiin

osakkeisiin. Äänivaltaisuusero tosin oli vain Yhtyneiden Paperitehtaiden osakkeilla.

Ulkomaiset meklarit havaitsivat metsäteollisuusosakkeilla käytävän vilkkaan kaupan ja eräät osoittivat kiinnostusta osallistua Suomen metsäteollisuutta koskeviin järjestelyihin. Erityisesti havaittiin aktiviteettia Kajaani Oy:n, Rauma-Repola Oy:n ja Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n ympärillä.

Maaliskuun lopulla 1988 laadittiin KOP:ssa jälleen muistio "KOP-ryhmän metsäteollisuudesta ja SKOP:n strategiasta". Muistiossa todettiin yksiselitteisesti ennen kaikkea SKOP:n olevan niin sanotun koppilaisen metsäteollisuuden kimpussa. Lisäksi todettiin tässä vaiheessa vielä se, että SKOP toimi ensisijaisesti Interpolatorin ja Tampellan välityksin, jotka se molemmat omisti.

Timo Summa (Interpolator) oli 30.3. lounaalla KOP:ssa ekonomi Tapio Niemen ja varatuomari Jukka Saarnion luona. Minulle raportoitiin Summan todenneen, että hänellä oli tarjolla yli 10 prosenttia Wärtsilän äänivallasta ja hän antoi samalla ymmärtää, että näillä osakkeilla voitaisiin tehdä vaihtokauppaa esimerkiksi Rauma-Repola Oy:n osakkeisiin, joita KOP omisti. KOP ei tuntenut pienintäkään kiinnostusta asiaan.

Loppuvuodesta 1988 alkoi sitten Rauma-Repola Oy:n pilkkomissuunnitelma kehittyä. Mainittakoon että Niemi ja Saarnio kävivät "Mylle" Jouhkin, Timo Jouhkin ja Risto Takalan (Jouhkien yritysryppään talousjohtaja) kanssa neuvotteluja Thomeston ja Jouhkien omistamien Kajaani Oy:n osakkeiden sijoittamiseksi uudelle omistajalle. KOP oli aikaisemmin Kajaaniin kohdistuneen

uhan yhteydessä saanut sitoumuksen Thomestolta tästä asiasta, jotta he eivät myisi osakkeitaan SKOP:lle. Osakkeiden uudeksi ostajaksi tuli Rauma-Repola Oy, joka maksoi osakkeet Yhtyneiden Paperitehtaiden osakkeilla.

Loppuvuoteen 1988 keskittyivät ainakin alustavat kaavailut Rauma-Repola Oy:n pilkkomiseksi. Tämä tehtävä oli annettu Interpolator Oy:n toimitusjohtaja Timo Summalle. Vaikka Summa muodollisesti oli koko projektin vetäjä, varsinaiset taustahahmot olivat Valmet Oy:n pääjohtaja vuorineuvos Matti Kankaanpää, SKOP:n Juhani Riikonen ja SYP:n Björn Wahlroos sekä Mauri Jaakonaho Valmet Oy:stä. Tämä joukko oli saanut puhuttua mukaan Rauma Repola Oy:n suurimman osakkeenomistajan edustajan, Pohjolan pääjohtajan Pentti Talosen. Eljas Repo on kertonut Pentti Talosen myöntäneen hänelle suoraan olleensa mukana pilkkomissuunnitelmaa valmistelemassa. Revon mukaan asian valmistelujoukossa olivat olleet mukana myös sekä Rauma-Repola Oy:n että Valmet Oy:n tilintarkastajat, tilintarkastusyhteisö Salmi, Virkkunen & Heleniuksen Tauno Haataja sekä Antti Helenius, joka oli myös Kansallispankin tilintarkastaja.

Kysymyksessä oli vakava yritys. Juhani Riikosen tiedossa oli SKOP-ryhmän omistamien Rauma-Repolan osakkeiden määrä. Yhdessä Pohjolan ja SYP:n kanssa, kun siihen liitetään vielä Valmet Oy:n hankkimat 5 prosenttia, tämä ryhmä hallitsi yli 50 prosenttia Rauma-Repola Oy:n osakepääomasta. Suunnitelmaan kuului yhdistää Rauma-Repolan ja Tampellan metalliteollisuus Valmet

Oy:öön ja Rauma-Repolan metsäteollisuus Tampella Oy:öön.

Ei ollut ihme, että Kankaanpää saattoi eräässä yhteydessä ilmoittaa "ettei Kansallispankista tämän operaation yhteydessä tarvitse välittää".

Kankaanpää kävi tosin luonani esittämässä talousjohtajansa Jaakonahon nimissä olevan pilkkomissuunnitelman siinä toivossa, että kannattaisin suunnitelmaa. Otin yhteyttä Pentti Taloseen, joka oli Rauma-Repola Oy:n hallituksen varapuheenjohtaja, täysin tietämättömänä siitä, että Pentti Talonen itse asiassa olikin eräs suunnitelman taustahahmoja. Asiasta hän ei minulle kertonut halaistua sanaa. Informoin asiasta myös Tauno Matomäkeä, joka kertoi Kankaanpään hetki sitten käyneen hänen luonaan.

Tässä kerrottuja tapahtumia paljon myöhemmin eräässä toisessa asiayhteydessä Niklas Herlin kirjoitti Kauppalehden pörssiliitteessä 20.3.1990: "Koko Nallen (Björn Wahlroos) suunnitelma KOP:n teurastamiseksi meni vuodentakaisissa osakekaupoissa pieleen. SYP oli saanut houkuteltua mukaan Rauma-Repolan teurastusoperaatioon paitsi itsensä ja kumppaninsa Sammon, vanhan taisteluparin SKOP:n. Näiden lisäksi suunnitelmaan pääsi mukaan koppilainen Pohjola."

Kouri-kaupat

August Group General Partnership

Milloin tapasin "Keminmaan lahjan markkinataloudelle", professori Pentti Kourin, ensimmäistä kertaa, en enää muista. Sen on täytynyt tapahtua joskus vuonna 1983. Muistan olleeni hänen kanssaan yhdessä eräässä Helsingin Sanomien järjestämässä suhdanneseminaarissa. Helsingin Sanomat tiesi kirjoittaa 6.3.1985: "Pentti Kouri nimitettiin tiistaina First Bostonin kansainvälisen osaston neuvoa-antavan johtajan virkaan. Pentti Kouri jatkaa edelleen luottamusviroissaan Oy Nokia Ab:ssa ja Sanoma Oy:ssä, sekä kehittää omaa yritystään (Pentti Kouri & Co.), josta hän toivoo tekevänsä uutta teknologiaa suosivan pienen investointipankin."

Tämä sijoituspankki oli yhteistyössä First Bostonin kanssa, kun Amerin ja Pohjolan ulkomaille suunnatut osakeannit keväällä 1984 pantiin liikkeelle. Tällöin myös unkarilaissyntyinen suursijoittaja George Soros "Quantum Fundeineen" tuli kuvaan mukaan. Pentti Kouri oli Soroksen neuvonantaja, kun kysymyksessä olivat suomalaiset osakkeet.

Maailmanpankin vuosikokouksen yhteydessä kävin Kansallispankin New Yorkin sivukonttorissa joskus lokakuun alussa 1987. Minulle oli Washingtoniin ilmoitettu, että varakas Yhdysvaltojen kansalainen, unkarilaissyntyinen George Soros halusi tavata. Hän oli ostanut Quantum Fundille vuosina 1984, 1985 ja 1986 huomattavat määrät suomalaisia vapaaosakkeita, erityisesti Pohjolaa, Nokiaa, Ameria ja Sponsoria. Soros saapui tapaamiseen yhdessä Pentti Kourin kanssa. Vasta paljon myöhemmin minulle selvisi, että Soros oli ollut osakkaana myös Kouri Capital Oy:ssä. Keskustelu oli ylimalkainen – kuten tällaisissa tutustumistilaisuuksisa yleensäkin – ja koski Suomen taloudellista tilannetta, pörssimarkkinoita ja suomalaisia arvopapereita.

Lokakuun 19. päivän maailmanlaajuisen pörssikurssien laskun pelästyttämänä Soros halusi päästä osakkeistaan eroon. Päivää ryhdyttiin kutsumaan "Black Mondayksi"; osakekurssit New Yorkin pörssissä Dow Jones osakeindeksillä mitattuna putosivat peräti 22 prosenttia. Kouri otti vuoden 1987 lopulla yhteyden Jukka Härmälään, jonka vastuualueeseen sijoituspankkitoiminto kuului. Pörssikurssit olivat Suomessa jo toipuneet "niiauksestaan", mutta Kouri pyysi Kansallispankkia maan suurimpana pörssivälittäjänä myymään Soroksen osakkeet. Hän ilmoitti tuolloin Jukka Härmälälle olevansa itsekin kiinnostunut ostamaan näitä osakkeita Kouri Capital Oy:lleen, jos rahoitus järjestyy. Kun tiesin Pohjolan olevan kiinnostuneen Nokia-osakkeista, otin asian puheeksi erään Rauma-Repola Oy:n hallintoneuvoston tilaisuuden yhteydessä Pentti Talosen, Pentti Seppälän ja Juhani Salmisen kanssa. He

innostuivat asiasta ja ehdottivat, että Kansallispankkikin ostaisi jonkin määrän. Näin osa Nokian osakkeita siirtyi KOP:n Lontoon konttorin hallinnoimalle niin sanotulle Orava-ryhmälle (Orava Invest Ltd). Myös Kourin yhtiötä päätettiin rahoittaa, ja näin Kouri Capital Oy:öön tuli Pohjolan, Amerin, Sponsorin ja myös jonkin verran Nokian osakkeita. Myöhemmin nämä osakkeet siirtyivät Pentti Kourin Neitsytsaarilla rekisteröimään yhtiöön August Group General Partnershipiin.

Miksi näin tehtiin? Kysymyksessä oli tavallista suurempi, mutta muutoin normaaliksi katsottava välitystoimi, jossa erästä ostajaa myös luototettiin, mikä sekään ei muutoin kuin mittasuhteiltaan poikennut tavanomaisesta. Painavana näkökohtana oli yleinen huoli Suomen arvopaperimarkkinoista, jotka olivat lokakuussa 1987 kärsineet lievän takaiskun pitkään jatkuneen nousun jälkeen, mutta olivat jo elpyneet ja siirtymässä uuteen nousuun. Markkinat olivat kuitenkin likviditeetiltään siksi ohuet, että suurien myyntimäärien yhtäkkinen vyöryttäminen markkinoille olisi saattanut asianomaisten osakekurssien romahtamisen ohella viedä mukanaan kaikki muutkin osakekurssit. Seurauksena olisi voinut olla paniikinomainen myyntiaalto ulkomailta. Tiesimme, että merkittävillä ulkomaisilla ja erityisesti amerikkalaisilla rahastoilla oli hallussaan samoja osakkeita. Katsottiinkin, että maan suurimpana välittäjänä KOP:lla oli suorastaan velvollisuus hoitaa saamansa toimeksiannot siten hallitusti, etteivät markkinat niistä kärsi. Koska ulkomaiset

sijoittajat, joiden määrä tuolloin oli varsin suuri, olivat muutenkin huolestuneita markkinoiden kyvystä "absorboida" suurehkoja määriä osakkeita, pidettiin tärkeänä, ettei heidän piirissään syntynyt käsitystä, ettei suurehkoille osakemäärille löytyisi ostajaa. Ei tullut kysymykseenkään, että toimeksiannosta olisi kieltäydytty.

Pentti Kouri oli tuolloin suomalaisen elinkeinoelämän laajalti hellimä ihmelapsi, joka esiintyi Helsingin Sanomien suhdanneseminaareista alkaen miltei kaikissa näyttävissä tilaisuuksissa jonkinlaisena talousguruna. Hänestä oli nuorella iällä tullut kansantaloustieteen professori Helsingin yliopistoon ja hänellä oli samanlainen asema New Yorkin yliopistossa. Hän oli myös Aatos Erkon jonkinlainen luottomies Sanoma Oy:n hallituksen jäsenenä ja oli tullut vastaavanlaiseen tehtävään Nokia Oy:öön Kari Kairamon toimesta. Lisäksi hänellä oli merkittävä luottamusasema eturivin yhdysvaltalaisessa pankkiirifirmassa, First Boston Corporationissa. Hänen integriteettiään ei tuolloin ollut aihetta lainkaan epäillä..

Tämä ensimmäinen Kouri-kauppa, jolla George Soroksen myymät osakkeet voitiin sijoittaa ilman vaikutusta Helsingin Arvopaperipörssiin, on pidettävä erillään niistä rahoitusjärjestelyistä, jotka koskivat lähinnä SYP:n ja Sampo-yhtiön osakkeita. Ne olivat niin sanotut varsinaiset Kouri-kaupat, ja ne poikkesivat luonteeltaan ja motiiviltaan täysin ensimmäisistä.

Strateginen vastavalkea

Toisen tapahtumaketjun lähtökohta osui kevättalveen 1988. Taustaksi on vielä palautettava mieleen, että Kansallispankki tunsi itsensä kahdelta taholta uhatuksi. Syksyllä 1987 Suomen Yhdyspankki toteutti suurta operaatiota, joka kohdistui Kansallispankkiin. Se osti omistamansa Spontelin nimiin suuret määrät KOP:n osakkeita. Toisella taholla oli sitten SKOP; jonka kanssa SYP:llä oli "ystävyys- ja avunantosopimus". SKOP osti KOP:n vaikutuspiiriin kuuluvien metsäteollisuusyhtiöiden osakkeita, joita oli myös SYP:llä, erityisesti Rauma-Repolaa. Ne olivat joutuneet SYP:n haltuun pääasiassa Rosenlew-kaupan yhteydessä. Samoihin aikoihin myös Valmet Oy oli hankkinut 5 prosentin osuuden Rauma-Repolassa. Olimme Kansallispankissa tästä kehityksestä huolissamme, kun lehdistökin laajalti kirjoitteli, että KOP:n ote näyttää "omassa valtapiirissä" lipsuvan. Erityisen huolissamme olimme Rauma-Repolan omistuksesta, koska olimme jo tuolloin kehitelleet ajatusta Kajaani Oy:n, Yhtyneet Paperitehtaat Oy:n ja Rauma-Repola Oy:n fuusioimiseksi. Minulla ei vielä tuolloin ollut mitään tietoa, että Pentti Talonen oli liittoutunut niiden kanssa, jotka suunnittelivat Rauma-Repola Oy:n pilkkomista.

Paljon muutakin oli 1980-luvun jälkipuoliskolla tapahtunut, josta olen edellä kertonut. Sen johdosta ilmapiiri oli kaikkea muuta kuin otollinen kahden suurpankin väliselle yhteisymmärrykselle, ja keskinäiset epäluulot kytivät.

Vuoden 1987 lopulla Matti Korhonen tuli luokseni ja kertoi naapurinaan Kulosaaressa asuvasta Peter Fryckman -nimisestä liikemiehestä, jolla oli jonkin sijoittajaryhmän kanssa omistuksessaan huomattava määrä SYP:n osakkeita ja olisi halukas rahoituksen järjestyessä hankkimaan niitä lisää. En tuntenut asianomaista enkä ollut kovin innostunut asiasta. Sitten Fryckman ehkä Matti Korhosen kehotuksesta otti yhteyden Jukka Härmälään. Hänen luonaan käytiin neuvottelu, jossa oli mukana Fryckmanin ohella myös osastopäällikkö Tapio Niemi. Fryckman oli kertonut sijoittajaryhmästä, jossa olivat mukana muun muassa Taito Tuunanen ja Kai Mäkelä ja jolla oli hallussaan noin 5 prosenttia SYP:n osakekannasta. Lokakuun 19. päivän pörssiromahduksen jälkeen Tuunanen ja Mäkelä irtaantuivat ryhmästä. Tuunasen ja Mäkelän kautta oli hankkeessa ollut mukana myös Finanssimeklarit Oy, jonka toimitusjohtaja oli Unitaksen meklaritoiminnasta aikaisemmin vastannut Peter Winberg. Tämän kautta oli mukana Kauppakorkeakouluun sidoksissa ollut Ekostock Oy ja myös SKOP, joka tuntui ennättävän joka paikkaan.

Maaliskuussa 1988 oli Jukka Härmälän luona jälleen tapaaminen, jossa olivat läsnä Pentti Kouri, Juhani Lipsanen ja pankin puolesta myös Tapio Niemi. Fryckmanista täysin tietämättömänä Kouri ilmoitti tarkoituksenaan olevan ostaa Kouri Capital Oy:lle SYP:n osakkeita ja esitti toivomuksen, että KOP järjestäisi rahoituksen. Muuta lupausta kuin että asiaa harkitaan, ei annettu.

Pankissa laadittiin muistio (29.3.1988), jonka

pohjana oli Härmälän ja Niemen käymät neuvottelut toisaalta Fryckmanin ja toisaalta Kourin ja Lipsasen kanssa. Muistiossa todettiin myös, että julkisuuteen oli tullut Yhdyspankin isännöimän Spontelin KOP-omistus, ja että SYP-osakkeet voisivat tarjota mahdollisuuden vaihtokauppaan.

Siis toisin kuin Harri Saukkomaa on kirjassaan väittänyt Kansallispankki ei missään vaiheessa tehnyt SYP:n osakkeita koskevia ostoehdotuksia, vaan sekä Fryckman että Kouri ottivat täysin toisistaan tietämättä yhteyttä Kansallispankkiin ja tekivät oma-aloitteisesti ehdotukset ostoihin ryhtymiseksi.

Tässä vaiheessa alkoi niin sanotun "strategisen vastavalkean" sytyttäminen SYP/Spontelin KOP-omistuksen sekä SKOP:n ja osittain myös SYP:n koppilaisen metsäteollisuusyhtiöiden osakkeiden omistuksen vastapainoksi. Pidimme näitä toimia puhtaasti puolustuksellisina ja toivoimme niiden avulla voivamme purkaa intressipiiriimme kohdistuvat hyökkäykset. Toimivathan SYP ja SKOP yhteistyössä, mikä meille oli tuohon mennessä jo täysin selvinnyt.

Myös Pohjolan A-osakkeita oli liikkeellä, ja epävarmassa ja keskinäisten epäluulojen sävyttämässä ilmapiirissä tuntui siltä, että ne oli saatava vastustajiemme ulottumattomiin. Ajatuksemme oli, että Pohjolan A-osakkeet oli pidettävä KOP:n ja Pohjolan omassa vaikutuspiirissä. Toisaalta oli selvää, että noiden osakkeiden ostajan oli oltava ulkomaalainen, jotta ne pysyisivät vapaina odotettavissa olevan ulkomaista vakuutusyhtiöosakkeiden omistusta rajoittavan lainmuutoksen takia.

Ostajaksi tuli Kourin omistama First Atlas Group General Partnership.

Sopimukset, jotka sitten Fryckmanin ja Kourin kanssa tehtiin, sisälsivät sen, että Kansallispankilla oli oltava optio-oikeus osakkeiden mahdollista edelleen myyntiä ajatellen. Rahoittajalla oli normaali luottoriski ja lainan vakuutena olivat kaupan kohteena olevat osakkeet. Kaupoista perittiin välityspalkkiot, säilytyspalkkiot ja muita palkkioita siten, että niiden määrän oli noustava summaan, joka vastasi puolta mahdollisista myöhemmistä myyntivoitoista. Härmälä teki sopimukset, jotka Pentti Rissanen tarkasti. Ainoastaan luottoesitykset tuotiin johtokuntaan, joten johtokunnan tietoon eivät tulleet sopimusten yksityiskohdat. Jostakin syystä, kun myöhemmin ryhdyin selvittämään asioita, kävi ilmi, että sopimukset oli itse asiassa allekirjoitettu paljon myöhemmin kuin se ajankohta, jolloin pankin johtokunta teki luottopäätökset. Luottopäätösten tekohetkellä olin siinä käsityksessä, että kysymys oli normaalista luottopäätöksestä ilman, että siihen sisältyisi joitain erityisehtoja.

SYP:n osakkeiden ostot tapahtuivat siten, että Kouri osti kaikki Kuninkaan välityksellä ja Fryckmanin ostot tapahtuivat Postipankin ja Unitaksen välityksin. Julkisuudessa myöhemmin esitetyt väitteet, että ostot tapahtuivat KOP:n määräyksestä tai välityksellä, ovat täyttä tarua.

Huhtikuun 13. päivänä 1988 Kansallispankki myönsi Kouri Capital Oy:lle 300 miljoonan markan luoton arvopapereiden ostoa varten ja Six Myynti Oy:lle ja Aromimauste Oy:lle (Fryckman)

kummallekin 150 miljoonaa samaa tarkoitusta varten.

Vasta huhtikuun 28. päivänä laadittiin ja allekirjoitettiin sopimukset. Sopimukset tarkasti Pentti Rissanen, joka halusi pankille etuosto-oikeuden ja laati pykälät niin sanotusta optio-oikeudesta. Rissanen lisäsi myös sopimuksiin kohdan: "Kouri Capital Oy liiketoimintaansa kuuluvassa ansaintatarkoituksessa ja Kansallis-Osake-Pankki varmistaakseen asemansa arvopaperi- ja pääomamarkkinoilla, ovat tänään tehneet seuraavan sopimuksen." Tätä linjaa noudatettiin myöhemmissä sopimuksissa johdonmukaisesti paitsi niin sanotussa Albemarle-sopimuksessa, jonka laatijana on Rissasen sijasta ulkopuolinen juristi.

Toukokuussa 1988 Kansallispankin johtokunta myönsi Albemarle Group General Partnership -nimiselle yhtiölle 310 miljoonan markan luoton Pohjolan A-osakkeiden ostamista varten. Kouri ilmoitti, että First Atlas Groupin oli luovuttava omistuksistaan, koska henkilökohtaisista verotussyistä Kouri ei voinut omistaa yksin kuin korkeintaan vajaat puolet sellaisesta Luxemburgissa tai New Yorkissa rekisteröidystä yhtiöstä, joka omisti pelkästään Vakuutusosakeyhtiö Pohjolan osakkeita. Näin hän perusti uuden partnershipin, josta Pentti ja Elly Kouri omistivat hieman alle 50 prosenttia ja toiseksi yhtä suureksi omistajaksi ilmaantui sveitsiläinen Khotso S.A. Yhden prosentin osuus oli sitten erään toisen partnershipin hallussa. Uuden partnershipin nimeksi tuli Albemarle General Partnership, jonka omistukseen Pohjolan osakkeet siirtyivät First Atlas Groupilta.

Kehitetty omistusmalli toistui myöhemmin muualla. Nyt oli First Atlas Group muuttunut Albemarle General Partnershipiksi. Tämän sopimuksen, jonka laati pankin ulkopuolinen juristi, allekirjoitti valtakirjalla Hannes Kulvik.

Heinäkuussa 1988 Jukka Härmälä siirtyi takaisin Enso-Gutzeit Oy:n palvelukseen ja hänen tehtävänsä pankissa peri Peter Fagernäs, joka nimitettiin KOP:n johtokuntaan.

Elokuun 19. päivänä laadittiin ja allekirjoitettiin jo edellä viittaamani sopimus August Group General Partnershipin kanssa, jolle Sorokselta peräisin olevat Amerin, Nokian, Pohjolan ja Sponsorin osakkeet siirtyivät Suomesta Kouri Capital Oy:ltä ulkomailla rekisteröityyn yhtiöön.

Olin antanut Peter Fagernäsille ohjeen, että pankin oli päästävä irti Fryckmanin kanssa tehdystä sopimuksesta, ja että SYP:n osakkeiden hankinnan rahoittaminen oli lopetettava. SYP:n syyskuun 5. päivänä julkistamaan osakeantiin eivät Fryckman tai Kouri osallistuneet Kansallispankin rahoituksen turvin. Emme tuolloin vielä tietäneet, että SYP:n hallinnassa olleet KOP-osakkeet olivat siirtyneet Kourille Postipankin rahoittamina. Juuri ennen SYP:n osakeannin käynnistymistä käytiin pörssissä vilkasta kauppaa SYP:n osakkeilla. Pörssin eettinen lautakunta ryhtyi selvittämään, missä määrin oli ollut kysymyksessä sisäpiiritietoon nojaavat kaupat. Selvityksestä kävi loppusyksyllä ilmi, että osakkeita oli myynyt muun muassa SYP:n eläkesäätiö.

Kansallispankissa laadittiin muistio, jossa tarkasteltiin erilaisia vaihtoehtoja Fryckman-yhtiöi-

den SYP-osakkeiden myymisestä vaihtoehtoisille omistajille. Pelissä oli tässä vaiheessa paljon. Helsingin Sanomissa oli juttu otsikolla: "Suursijoittaja nousi SYP:n pääomistajaksi" ja edelleen sisäsivulla: "Helsinkiläinen liikemies nousi Yhdyspankin suuromistajaksi – Fryckmanilla lähes 10 prosentin osuus". (Helsingin Sanomat 8.10.1988.) Kuningas oli nyt SYP:n toimeksiannosta liikkeellä ja yritti painostaa Fryckmania myymään hallussaan olleet SYP:n osakkeet. Kansallispankilla sopimuksen mukaan ollut etuosto-oikeus esti kaupan syntymisen. Kouri Capital Oy oli ilmoittanut olevansa valmis ostamaan Fryckmanin yhtiöiden SYP-osakkeet. Emme kuitenkaan halunneet, että kaikki myytäisiin Kourille, jolloin huomattava määrä siirtyi pörssin ulkopuolella vuorineuvos Aarne Aarnion Palkki-yhtymälle. Tämä paketti sai sitten minun tietämättäni salanimekseen "J. Lassila Oy:n osakkeet". Loput tulivat sitten Kourille entisin järjestelyin.

SYP oli systemaattisesti ryhtynyt ostamaan Vakuutusosakeyhtiö Sammon osakkeita. Niitä oli suuret määrät myös sijoittaja Taito Tuunasella, joka oli hankkinut niitä omistukseensa SYP:n rahoituksella. Vuoden 1989 alussa Taito Tuunasen taloudellinen tilanne huononi, ja markkinoilla rupesi kiertämään huhuja hänen sijoittajaryhmänsä vaikeuksista. Markkinat kertoivat Yhdyspankin olevan kiristämässä Tuunasta luottoaseen avulla. SYP pyrki ilmeisesti "savustamaan" Tuunasta tavoitteena hankkia Tuunasen sijoittajaryhmän Sampo-osakkeet itselleen. Tuunanen kääntyi Kulvikin puoleen ja pyysi etsimään ostajaa omis-

tamilleen osakkeille. Kulvik puolestaan Revon kirjan mukaan kehottaa Tuunasta kääntymään Kulvikin puoleen. Kouri vainusi hyvän kaupan mahdollisuudet ja esitti olevansa valmis ostamaan erään yhtiönsä nimiin Tuunasen osakkeet. Nyt oli kysymyksessä Axion Group General Parthership. Tilanne oli monella tavalla piinallinen. Toisaalta ei haluttu, että SYP saisi käsiinsä pakkokeinoin ja ilmeisesti varsin halvalla suurta pakettia Sampo-osakkeita, ja toisaalta oltiin haluttomia laajentamaan enää Kouri-yhtiöiden rahoittamista, joka muutonkin oli saavuttanut varsin laajat mittasuhteet. Otin yhteyden Pohjolan Pentti Taloseen ja ehdotin, että Pohjola käyttäisi hyväkseen ainutlaatuista tilaisuutta ja ostaisi Tuunasen hallussa olevat osakkeet. Talonen kertoi Tuunasen jo ottaneen häneen suoraan yhteyttä, mutta hän oli kieltäytynyt. Talonen tuntui tosin olevan kiinnostunut asiasta, mutta ei julkisuuden mahdollisten kielteisten reaktioiden takia uskaltanut. Olen edelleenkin sitä mieltä, että Talosen olisi pitänyt tuo kauppa tehdä.

Seuraavaksi otin yhteyttä Sampo-Yhtiöiden hallituksen puheenjohtajaan Antti Katajaan ja suosittelin hänelle osakkeiden ostamista. Samoihin aikoihin oltiin pankista yhteydessä, se oli luultavasti Peter Fagernäs, Vakuutus Oy Sammon toimitusjohtajaan Kauko Pihlavaan. Molemmat torjuivat ehdotuksen luultavasti puhtaasti hinnallisista syistä, mitä he SYP:n "finanssitavaratalosuunnitelmien" edistyessä tiettävästi katuivat. Vaihtoehtojen ehtyessä pankki päätti jälleen kerran suostua Kourin esitykseen. Rahoitus myön-

nettiin samoin järjestelyin kuin aikaisemminkin.

Väitteet siitä, että Kansallispankin tarkoituksena rahoittaessaan Kourin SYP-osakkeiden ja Sampo-osakkeiden hankintaa, olisi ollut Suomen Yhdyspankin nurkkaaminen ovat perättömiä. Jo suomalaisten liikepankkien yhtiöjärjestyksiin sisältyvien äänileikkuripykälien takia se ei ollut mahdollista. Järkevää se ei olisi ollut lainkaan.

Kouri-kauppojen loppuselvittely

Sain maaliskuun alussa 1989 muistion, jossa pohdiskeltiin tilannetta sen jälkeen, kun Axionilla oli 21 prosentin osuus Sammosta ja kun Kouri Capital Oy ja Palkki Oy omistivat yhteensä 20 prosenttia SYP:stä. Tapasin muistion johdosta Fagernäsin ja Tapio Niemen. Totesimme, että strategiamme tuli olla saada myydyksi kaikki nämä osakkeet yhtenä eränä ja että Kansallispankin kannalta tärkein tavoite oli saada haltuunsa SYP:n ja SKOP:n omistuksessa olevat Rauma-Repola Oy:n osakkeet. Muutoin pyrittiin mahdollisimman suureen rahalliseen vastasuoritukseen. "Strategisen vastavalkean" suhteen oli siirrytty "kahden rintaman" puolustussodasta asemiin, jotka Kansallispankin kannalta olivat vähintäänkin hyvät, erityisesti ottaen huomioon sen altavastaajan aseman, josta KOP joutui lähtemään liikkeelle.

Kuningas oli nimittäin lähestynyt Kouria ja halusi tavata tämän mahdollisimman pian. Tapaaminen järjestyi Lontoossa 9. tai 10. päivänä maaliskuuta 1989. Kuningas oli todennut, että "minulla on Mika Tiivolan valtakirja ostaa Kourilta kaikki ne SYP:n ja Sammon osakkeet, jotka tämä pystyy myymään".

Henrik Kuningas ja Pentti Kouri tapasivat Lontoossa. Kuningas esitti, että ostaja haluasi maksaa osan kauppahinnasta Rauma-Repola Oy:n, Nokia Oy:n, Keskon Oy:n, Vakuutus Oy Pohjolan ja Kymmene Oy:n osakkeilla.

Neuvottelujen kuluessa minuun otettiin yhteys puhelimitse maalle, missä olin viikonloppua viettämässä, ja tiedusteltaessa totesin, ettei Kansallispankki ollut kiinnostunut muista kuin Rauma-Repola Oy:n osakkeista. Tapasin sitten Fagernäsin, Kourin ja Kulvikin, jotka tulivat luokseni maaseutuasuntooni. Ilmoitimme Fagernäsin kanssa uudelleen olevamme valmiit ottamaan SYP- ja Sampo-osakkeiden ostajilta ensisijaisesti vain Rauma-Repola Oy:n osakkeita. Meille todettiin, että kaupan toteutuminen edellytti, että muitakin osakkeita hyväksyttiin, jolloin päädyttiin lisäksi Nokian ja Pohjolan osakkeisiin.

Maaliskuun 14. päivän vastaisena yönä tehtiin sitten maamme historian suurimmat osakekaupat. Kauppojen osapuolina olivat SYP, Palkkiyhtymä sekä Kouri Capital Oy tai määräämänsä. KOP:n yhteyshenkilönä oli Peter Fagernäs. Kauppojen kohteena olivat seuraavat osakkeet:

Noin 28 000 000 kpl SYP:n A-osaketta
Noin 2 300 000 kpl Sammon A-osaketta
Noin 1 500 000 kpl Nokian sidottua kantaosaketta
500 000 kpl Pohjolan A-osaketta

400 000 kpl Pohjolan B-osaketta
25 000 000 kpl Rauma-Repolan osaketta

Merkillepantavaa on, että osa kaupan kohteena olleista Rauma-Repola Oy:n osakkeista tuli SYP:n välityksellä SKOP:lta. Hyvä kysymys on, miksi SYP oli valmis antamaan noin 200 miljoonan markan myyntivoiton SKOP:lle? Oikea vastaus varmasti on: Koska SYP:llä ja SKOP:lla todellakin oli sopimus, jonka mukaan määrättyjä asioita hoidettiin yhdessä. Samalla myös purkautui suunnitelma Rauma-Repola Oy:n pilkkomiseksi. Olimme saavuttaneet tavoitteemme. Valmet Oy:n pääjohtaja Kankaanpää ei kuitenkaan luopunut toivosta vaan otti yhteyttä Peter Fagernäsiin ilmoittaen olevansa edelleen kiinnostunut ostamaan Rauma-Repolan kaikki osakkeet. Suuren suunnitelman ja unelman sortuminen oli varmasti raskas pala.

Kauppojen jälkeen alkoi osakkeiden, erityisesti Rauma-Repola Oy:n osakkeiden sijoittaminen edelleen. Halusimme päästä irti Kourista. Emme halunneet hänen enää jäävän omistajaksi, vaikka hän sitä ehdottikin. Lopullinen järjestely tapahtui vasta kesällä 1989, kun Nokian ja Pohjolan osakkeet siirtyivät Securus Oy:lle. Securukseen sijoitettiin myös huomattava määrä Rauma-Repola Oy:n osakkeita. Muina Rauma-Repolan osakkeiden ostajina olivat Yhtyneet Paperitehtaat Oy ja Kesko Oy. Securuksen omistajiin, joita olivat Kansallispankki, Pohjola ja Tuko, liittyi nyt myös Rauma-Repola Oy. Näin sai loppunsa suuri suunnitelma Rauma-Repola Oy:n pilkkomisesta, jossa olivat

ollet mukana SYP, SKOP, Valmet, Tampella ja jopa Pohjola, sekä tilitoimisto Salmi, Virkkunen & Heleniuksen edustajat neuvonantajina.

SYP sijoitti saamansa Sampo-osakkeet ja omat osakkeensa Finanssilaitos Oy:öön, jonka osakkaaksi se sai eräitä vakuutusyhtiöitä. Varsin pian tehtyjen kauppojen jälkeen SYP levitti julkisuuteen tietoa, jonka mukaan KOP "pakotti" SYP:n luopumaan sen omistamista Pohjolan osakkeista. Tällä väitteellä oli merkityksensä, kun levitettiin tietoa Lassilan ja Niskasen salaliitosta ja Pohjolan valtaushankkeesta. Kansallispankki ei koskaan pakottanut, enkä ymmärrä kuinka olisi voinutkaan SYP:ä tähän pakottaa.

Mielenkiintoisia jälkikäteistietoja oli sitten erään hyvin tuntemani lontoolaisen pankkiiriliikkeen varatoimitusjohtajan kertomus, että SYP:n ja Sammon osakkeet oli myyty kovin halvalla ja että hänen yhtiönsä olisi pystynyt sijoittamaan osakkeet johonkin parkkipaikkaan, kunnes Skandinaviska-Enskilda Banken olisi voinut ostaa ne. Näin sai varmistuksen markkinoilla liikkunut tieto, että S-E Banken oli kiinnostunut näistä osakkeista. Lisävahvistuksen tähän asiaan sain, kun S-E Bankenin toimitusjohtaja Ramfors myöhemmin kertoi minulle ajatuksistaan muodostaa suuri pohjoismainen finanssitavaratalo, johon hän havitteli mukaan pohjoismaisia vakuutusyhtiöitä ja pankkeja. S-E Banken osti huomattavan aseman itselleen ruotsalaisessa vakuutusyhtiö Skandiassa, jossa ansiostani Pohjola oli myös huomattava omistaja. Tällöin käytiin yhteistyökeskusteluja yli Pohjanlahden.

Uusi arvopaperimarkkinalaki astui voimaan 1.8.1989. Tällöin purettiin lopullisesti eräät pankin ja Kourin partnershipien väliset sopimukset. Vain alkuperäinen asetelma August Groupin kanssa jäi jäljelle. Myöhemmin purettiin yhteys myös Kouri Capital Oy:n kanssa. Sopimukset neuvottelivat uuteen uskoon Aarto Heinonen ja Teppo Taberman. Varsinaiset Kouri-kaupat oli saatettu loppuun, riidat vain partnereiden välillä jatkuivat.

Partnershipien sisällä syntyi osakkaiden kesken riitoja voitonjaosta, mutta ne eivät Kansallispankkia liikuttaneet. Pentti Kouri uhkasi Johannes Kulvikia oikeudenkäynnillä. Asiat eivät näyttäneet olevan kunnossa Kouri Capital Oy:n sisälläkään Pentti Kourin ja Juhani Lipsasen välillä. Muitakin riitoja oli, kuten Huhtamäki Yhtymän Amerikan-operaatioiden entisen johtajan Railon ja Kourin kesken.

Kesällä 1989 tehtiin lopullinen selvitys, ja kaikki jäljellä olevat sopimukset neuvoteltiin uusiksi 1.8.1989 voimaan astuvan uuden arvopaperimarkkinalain takia. Tällöin myös purettiin valtaosa sopimuksista ja neuvoteltiin uuteen asuun kaksi sopimusta, joita vielä tarvittiin.

Varsinaisten Kouri-kauppojen sopimukset neuvotteli alun perin pankin sijoitusjohtajana toiminut Jukka Härmälä yhdessä Pentti Rissasen kanssa.

Julkisuus

Varsinaiset Kouri-kaupat oli selvitetty ja alkuvaiheessa varsin hyvin tuloksin. Ne olisivat KOP:n kannalta jääneetkin tuottoisiksi, elleivät pörssikurssit aivan muista syistä olisi romahtaneet ja aiheuttaneet osakkeiden arvojen alaskirjauksia. Syntyi pääomatappioita, jotka pankin tilintarkastaja vaati kirjaamaan Kouri-kauppojen tilille. Päätavoite kaupoilla joka tapauksessa saavutettiin. Estettiin Rauma-Repola Oy:n paloittelemista koskevan suunnitelman toteutuminen.

Varsinaiset Kouri-kaupat koskivat SYP:n ja Sampo-yhtiön osakkeita. Kourin kanssa ensimmäisenä tehty niin sanottu August-sopimus ei millään tavalla liittynyt myöhempiin sopimuksiin. Sen lähtökohtana oli yksinomaan Soroksen osakkeiden sijoittaminen ja pankin välittäjätehtävän hoitaminen. Pankin sisälläkin nämä sopimukset hoidettiin myöhemmin eri tahojen toimesta. August-sopimus siirtyi suurasiakastoiminnon vastuulle, kun taas varsinaisiksi Kouri-kaupoiksi kutsumani sopimukset hoidettiin sijoitustoiminnon taholta. Vuoden 1991 syyskuun lopulla syntyikin erimielisyys sijoitustoiminnon ja suurasiakastoiminnon välillä siitä, kumman toiminnon tulok-

sesta August-sopimuksen tappiot olisi vähennettävä. Sisäinen laskenta oli kirjannut ne sijoitustoiminnon tilille, joka todisti, ettei se ollut valmistellut uusittua sopimusta eikä luottoa. Se ei vuosina 1988 – 91 vastannut enää August Groupista asiakkaana, eikä käynyt sitä koskevia asiakasneuvotteluja, eikä tehnyt sitä koskevia esityksiä johtokunnalle. Toiminto ei liioin ollut kirjannut varhaisempia tuottoja omalle tililleen. Oli tullut "pyykinpesun" aika ja Heinosen ja Tabermanin suurasiakastoiminto yritti sysätä August-sopimuksen Fagernäsin eli sijoitustoiminnon kontolle.

Heinonen ja Taberman neuvottelivatkin Kourin kanssa August-sopimuksen uuteen asuun. Kun kaikissa sopimuksissa oli osakkeiden kurssiriski jäänyt pankille, nyt se siirrettiin Kourille. Pörssikurssit olivat tuolloin jo osittain painuneet alas ja oli näkyvissä mahdollisuus, että Kouri Capital Oy August-sopimuksineen saattoi ajautua konkurssiin.

Oli itse asiassa olemassa kolme vaihtoehtoa hoitaa tilanne. Ensimmäinen olisi ollut se, että Kouri Capitalilta edellytettäisiin sitoutumista Augustiin niin, että Kouri ottaa vastuun koko hankkeesta takaamalla puolet osakkeista alkuperäiseen hankintahintaan, toisin sanoen puolet kurssitappion mahdollisuudesta siirrettäisiin Kourille. Toinen vaihtoehto olisi ollut ottaa August Group pankin haltuun, jolloin tappio olisi voitu rajata tiettyyn tasoon ja korkokulujen kirjaaminen luottotappioksi olisi voitu pysäyttää. Asiasta laadittu muistio osoitti, että pörssikurssien per 14.5.1990 mukana Augustin tappio olisi ollut noin 207

miljoonaa markkaa. Jälkiviisaasti voidaan todeta, että tämä vaihtoehto olisi ollut pankin kannalta kaikkein edullisin. Vielä silloin olisi koko Kouri-operaatio kaikkineen jäänyt pankille voitolliseksi, jos myöhempiä Securukselle aiheutuneita arvonmenetyksiä ei otettaisi huomioon.

Heinonen ja Taberman valitsivat kuitenkin kolmannen tien. He selvästi aliarvioivat Kourin käymissään neuvotteluissa, ja näin asia yksinkertaisesti karkasi käsistä. KOP:n ja Kourin välillä laadittiin uusi August Groupin kehittämistä koskeva sopimus, jolla kumottiin aikaisemmat KOP:n ja August Groupin väliset sopimukset.

Uudessa sopimuksessa todettiin muun muassa, että "Oy Pentti Kouri & Co ja Kouri Capital Oy tytäryhtiöineen antavat omavelkaisen takauksen August Groupin vastuista". Sopimuksessa sovittiin lisäksi, että "Kouri-yhtiöiden liiketoiminnan kehittämiseksi KOP sitoutuu rahoittamaan yhtiöitä noudattaen luotonantonsa yleisiä periaatteita markkinaehtoisella luotolla tapauskohtaisesti määräytyvin ehdoin".

Sopimusta ei yksityiskohdissaan käsitelty johtokunnassa, kuten ei aikaisempiakaan sopimuksia. Aarto Heinonen selosti asian suullisesti ja suositteli 600 miljoonan markan ehdollisen luottolimiitin myöntämistä.

Ajatus oli se, että voitaisiin estää pörssikurssien alenemisesta johtuva August Groupin aiheuttama mahdollinen luottotappio pankille rahoittamalla sellaisia Kourin projekteja, lähinnä yritysostoja, joille yrityksille voitaisiin siirtää August Groupin velat. Tämä sopimus allekirjoitettiin kesäkuussa

1990. Kouri esittelikin sitten lukuisia erilaisia suunnitelmia, joista mikään ei täyttänyt rahoituksellisesti terveen projektin ehtoja.

Kun Kouri jälleen kerran Tabermanin kanssa keskustellessaan huomasi, ettei hänen esittämäänsä suunnitelmaa taaskaan hyväksytä, ja kun Taberman vielä varsin tylysti totesi, että jokainen hoitakoon omat velkansa ja vastuunsa, Kouri epäili, ettei Kansallispankin tarkoituksena ollut enää lainkaan rahoittaa häntä. Hän huomasi, että suostuttuaan uuteen August-sopimukseen, hän oli itse asiassa allekirjoittanut oman tuomionsa. Jos August Group kaatuu, se vie mukanaan kaikki Kouri-yhtiöt ja hänet henkilökohtaisesti. Kouri saapuikin pankkiin mukanaan kaksi kovapintaista amerikkalaista juristia. Hän tapasi jälleen Tabermanin ja uhkasi vetää pankin amerikkalaiseen oikeusistuimeen sopimusrikkomuksesta. Hän myös ilmoitti antavansa asian samalla julkisuuteen. Kaupungilla levisi tieto, jonka mukaan Kouri uhoaa "tuhoavansa vielä Lassilan". Tämä onneton uusi August-sopimus, joka olisi saanut jäädä tekemättä, oli varsinainen alkusyy siihen julkisuustaisteluun, joka Helsingin Sanomissa ja Suomen Kuvalehdessä lähti Kourin inspiroimana käyntiin.

Helsingin Sanomat avasi "Lassilan ajojahdin" julkaisemalla 12.4.1991 artikkelin Kouri-kaupoista. Sen mukaan "Kourilla ja KOP:lla oli iso riita, jonka aiheena oli voittojen jako vuoden 1989 osakekaupoista sekä Sponsorin lunastushinta – osa myyntivoitoista maksettiin sveitsiläiselle pankkitilille". Kaikki aikamoista potaskaa, mutta Kourin syöttämää.

Varsinainen pommi laukesi vasta, kun Suomen Kuvalehti aloitti tosissaan ajojahdin. Numerossa 16/19.4.1991 toimittaja Harri Saukkomaa kirjoitti otsikolla "Salainen sijoittajaryhmä: "Dokumentit paljastavat, että Kansallispankki jakoi Kourikauppojen voitot salaisen sijoittajaryhmän kanssa." Edelleen lehti kirjoitti, että "kansallispankkilainen ryhmä kätki Kouri-kauppojen jälkeen yli 100 miljoonaa markkaa Jerseyn saarella sijaitsevaan salaiseen säätiöön. Säätiön takana on sijoittajaryhmä, jota edustaa Sponsorin toimitusjohtaja Hannes Kulvik. Kaikki päätökset rahojen siirrosta tehtiin KOP:n pääjohtajan Jaakko Lassilan siunauksella." Jo lehden kannella myytiin lehteä otsikolla: "SK paljastaa asiakirjat – Mihin kätkettiin Kourin miljoonat?" Samassa lehdessä SK:n päätoimittaja Hyvärinen hyökkää Lassilaa vastaan vaatien hänen välitöntä eroaan.

Väitteet olivat uskomattomia. En ollut ikinä kuullut edes mainittavan Avala-säätiötä missään yhteydessä. Pankin tietoon ei aikaisemmin missään vaiheessa ollut tullut tarinaa kadonneista miljoonista, joiden väitettiin kuuluneen Kourille. Yhtä outoja olivat minulle lehdessä mainitut Sarva Oy, Morrison Oy ja Khotso S.A. tai salaiset sveitsiläiset tilit, joista lehdessä puhuttiin.

Saukkomaan ja Helsingin Sanomien "tietolähteenä" oli Pentti Kouri itse. Oli selvä, että julkaistut asiakirjat eivät taivaan lahjana leijailleet toimittajien pöydille, vaan joku ne oli sinne toimittanut, ja tällä "jollakin" oli selkeä tavoite. Olisi luullut kokeneiden lehtimiesten kyselleen tietolähteen motiiveja. Suuri yleisö vilpittömästi uskoi

Kansallispankin ja minun sotkeutuneen hämäriin rahankierrätyksiin. Se tulee vieläkin tavan takaa vastaan. Kouri oli yksinkertaisesti lähtenyt toteuttamaan uhkaustaan. Oli kysymys hänen taistelustaan oman kestämättömäksi ajautuvan tilanteensa pelastamiseksi. Tietoomme tuli, että samalla kun hän pani alulle New Yorkin valtiossa oikeusprosessin Kansallispankkia kohtaan vaatien 600 miljoonan markan korvausta sopimusrikkomuksesta, hän palkkasi tunnetun amerikkalaisen PR-toimiston suunnittelemaan julkisuuskampanjaansa.

Muitakin "tietolähteitä" kuin Kouri saattoi tietysti olla, mutta niiden tiedot voivat olla korkeintaan arvailuja tai omia käsityksiä. Asiakirjoja, joita oli vuodatettu ja vuodatettiin lehdistölle, oli vain Kourilla itsellään, Kouri Capital Oy:llä, Kansallispankilla ja Pankkitarkastusvirastolla.

Eräät muut lehdet ja erityisesti Iltalehti ilmeisesti katkeroituneena, ettei ollut päässyt osalliseksi apajasta, otsikoi juttunsa suorastaan rivosti. Puhuttiin huumekaupparahoista ja Mafian noudattamista menettelytavoista sivulla, josta minun valokuvani täytti noin puolet.

Ainoa pääkaupunkiseudulla ilmestyvä asiallinen lehti oli Kauppalehti, joka oli haastatellut 16.5.1991 toimittajansa Eljas Revon kolumnissa Harri Saukkomaata. Tässä haastattelussa Saukkomaa ilmeisesti pelästyneenä oman juttunsa herättämää kohua pyrki väittämään, ettei hän suinkaan ollut syyttänyt Lassilaa siitä, että tämä olisi pyrkinyt hankkimaan rahaa itselleen. Tässä haastattelussa Saukkomaa sanoi: "Semmoista siinä jutussa

ei anneta ymmärtää. Se juttu pitää lukea tarkkaan." Edelleen Eljas Repo kysyi: "Mitä, jos Lassila tai KOP ei tiedä kuka on Khotson takana?" Saukkomaa vastasi: "Sekin mahdollisuus pitää ottaa huomioon. Mutta pitäisin sitä tavattoman yllättävänä. En siihen tällä hetkellä usko." Saman lehden kirjoituksessa "Otsikot" Eljas Repo päätyi toteamukseen: "Voi kuvitella, että kadonneiden rahojen arvoituksen tietävät suomalaisista vain Hannes Kulvik ja ehkä Pentti Kouri. Tai ainakin toinen heistä." Kuinka oikeassa hän olikaan.

Olen miettinyt kysymystä, mikä antoi toimittaja Saukkomaalle juuri tuolloin aiheen ryhtyä kirjoittamaan kirjaa Kourista ja julkaisemaan artikkeleita, joissa voimakkaasti hyökättiin Kansallispankkia ja minua vastaan. Oliko se journalistista kunnianhimoa vai mitä? Olen taipuvainen uskomaan minulle esitettyä käsitystä, että Saukkomaa ymmärtämättömyyttään ajautui pelinappulaksi siihen julkisuuskamppanjaan, jonka amerikkalainen PR-toimisto oli Kourille suunnitellut. Hyötyikö Saukkomaa itse tästä kirjoittelusta on tietysti asia, jonka vain Kouri voi kertoa. On selvää, että asiakirjat, jotka ajautuivat Saukkomaan työpöydälle, olivat Kourilta lähtöisin. Lehdistö näytti ajattelevan, että paha pankki on aina väärässä ja urhea toimittaja oikeassa. Saukkomaan eräinä lähteinä oli hänen oman kertomansa mukaan muun muassa SYP:n Nalle Wahlroos, Pohjolan Pentti Talonen sekä Pankkitarkastusvirasto.

Saukkomaa sai sitten Suomen Kuvalehden journalistipalkinnon, vaikka sääntöjen mukaan sitä ei saisi lehden omalle toimittajalle antaa. Palkinto-

lautakunnassa istuivat professori Haavisto-Mannila, Otavan toimitusjohtaja Reenpää ja Yhtyneet Kuvalehdet Oy:n varatoimitusjohtaja Tarkka.

Kourin motiivi oli henkilökohtaisen konkurssin välttäminen. Häntä rupesi luultavasti harmittamaan myös se, että häntä ovelammaksi peluriksi osoittautui todennäköisesti Hannes Kulvik. Käsitys, jossa hän oli oikeassa.

Huippunsa Kourin julkisuuskampanja saavutti Helsingin Sanomissa 29.6.1991, jossa Kouri julkaisi omalla kustannuksellaan kokosivun ilmoituksen. Tuossa ilmoitustekstissä toistuivat täsmälleen samat pankkiin ja minuun kohdistuneet syytökset, joita olin jo tottunut lukemaan lehtien palstoilta. Enää ei ollut epäilystäkään, mistä kaikki lehtien nielaisemat syytökset alun alkaen olivat peräisin. Kansallispankki ja minä olimme täysin pankkisalaisuuden panttivankeina. Mahdollisuutta puolustautumiseen julkisuudessa ei ollut. Tämä, jos mikään, osoitti pankkisalaisuuden todellisen luonteen. Monet ovat kuvitelleet, että pankkisalaisuus on säädetty pankkien suojaksi, ja kun pankki vaikenee sen uskotaan tapahtuvan pankin omaksi eduksi. Pankkisalaisuussäännöt on kirjoitettu asiakkaan yksityisyyden suojaksi. Kouri käytti lehdistön avustuksella suorasukaisia menetelmiä omien etujensa ajamisessa. Pankki puolestaan oli köytetty pankkisalaisuudella vaikenemaan. Kun Kouri myöhemmin niin sanotun sovintosopimuksen seurauksena vapautti pankin itseään koskevasta pankkisalaisuudesta, vastasi pankki kaikkiin lehdistön esittämiin kysymyksiin viikoittain ilmestyvän Orava-lehden palstoilla. Se ei

julkisia tiedotusvälineitä kiinnostanut enää hitustakaan.

Monet asiat ja tapahtumat viittasivat myös siihen, että Kansallispankin omassa piirissä oli joku "syväkurkku". Tämä käsitys siksi, että vain harvalla oli pääsy Kouri-kauppojen aineistoon. Neuvotellessani eräässä vaiheessa hallintoneuvoston puheenjohtajan Mannerkosken aloitteesta ja hänen läsnäollessaan Pentti Kourin veljen Pekka Kourin kanssa sovintoratkaisusta, joka sittemmin syntyikin, vaikkei sillä silloin enää ollut juuri mitään merkitystä, Pekka Kouri mainitsi erään johtokunnan jäsenen nimeltä tietolähteenä.

Mielenkiintoista oli, että Kouri-kirjoittelun kiihtyessä ja lehdistön ryhdyttyä syyskuussa ja lokakuussa 1991 laajalti vaatimaan päätäni vadille, rupesi väritettyä, joskin paikkansa pitävääkin tietoa valumaan lehdistölle pankin johtokunnan, hallintoneuvoston ja hallintoneuvoston tarkastusvaliokunnan kokouksista. Vuodot itse asiassa jatkuivat siihen asti, kun itse ilmoitin eroavani Kansallispankin pääjohtajan tehtävästä. Sain kuulla eräistä hallintoneuvoston jäsenistä, jotka joko omasta intressistään tai pelkästään korostaakseen omaa tärkeyttään mieluusti levittivät erilaisia juttuja myös lehdistölle. Hallintoneuvoston jäsenille ei koskaan jätetty mitään asiakirjoja. Ne kerättiin aina pois kokouksien jälkeen. Niilo Hakkaraisen tavoin ainakin Helsingin Puhelinyhdistyksen toimitusjohtaja Nordman ja Keskon toimitusjohtaja Utter tekivät ahkerasti muistiinpanoja.

Minun ohellani oli pankin johtokunnassa toi-

nen henkilö, jolla oli mahdollisuus päästä käsiksi kaikkiin asiakirjoihin, ja joka oli läsnä kaikissa johtokunnan, hallintoneuvoston ja sen työvaliokunnan kokouksissa. Hän oli hallintoneuvoston sihteeri ja johtokunnan jäsen Pentti Rissanen. Rissasen tiedettiin keränneen kaikki Kouri-kauppojen alkuperäissopimukset itselleen omaan kassakaappiinsa.

Kun pörssiarvojen romahtaminen viittasi siihen, että Kouri-kaupoista kokonaisuutena saattoi pankille aiheutua tappioita, monet ryhtyivät pesemään itseään "syyllisyydestä". Se oli pankin johtokunnan jäseniä ajatellen sikäli turhaa, että olin selkeästi ilmoittanut olevani kaikesta henkilökohtaisesti vastuussa. Näinhän aina on toimitusjohtajan osalta. Hän kantaa vastuun myös kaikkien alaistensa tekemisistä, tiesipä hän niistä sitten mitään tai ei. En yhdessäkään hallintoneuvoston tai tarkastusvaliokunnan kokouksessa osoittanut sormella niitä henkilöitä, jotka tiesin siinä mielessä olevan vastuussa, että he olivat käytännössä olleet Kouri-sopimuksia tekemässä. Saatoin havaita, että syksyllä 1991 eräänlainen "valmiusasemiin ajaminen" oli alkanut, ryhmittyminen sitä tilannetta varten, että pankissa saattaisi tapahtua pääjohtajan vaihdos. Minun näkökulmastani akanat erottuivat jyvistä.

Pentti Rissanen antoi Helsingin Sanomille haastattelun 27.6.1991, ja se ilmestyi seuraavan päivän lehdessä otsikoituna: "Pankki kärsii 'tyhmistä sopimuksista', Pentti Rissanen sanoo nuorten juppien tehneen virheitä nousukaudella." Rissanen jatkaa: "Tämä on helkkarin tyhmä sopimus,

ei siinä mitään." "En minä usko, että nämä kaverit (joita hän oli kutsunut nuoriksi jupeiksi) tällä sijoituspankkipuolella ovat pankkilakia lukeneetkaan." Tuo haastattelu oli todella uskomattoman törkeää oman pesän likaamista. Ennen kuin edes ennätin puuttua asiaan, sain hallintoneuvoston puheenjohtajalta Markku Mannerkoskelta kirjeen, jossa hän ylistää ja kiittää Rissasta tämän avoimuuden ja rehellisyyden takia. Rissanen ja Mannerkoski olivat perhetuttavia pitemmältä ajalta ja seurustelivat ahkerasti toistensa kanssa.

Ei ollut ihme, että Rissasen tarkoittamat "nuoret jupit" nousivat kapinaan ja vaativat itselleen oikeutta. Heidän edustajansa saapui luokseni kertomaan asian todellisen laidan, joka minulle vahvistettiin monelta taholta. Rissanen oli henkilökohtaisesti laatinut ja tarkastanut yhtä sopimusta lukuun ottamatta kaikki Kourin kanssa tehdyt sopimukset, nekin, joita hän Helsingin Sanomissa haukkui ja sälytti "syyllisyyden" muiden niskoille. Tuo poikkeus oli niin sanottu Albemarle-sopimus, jonka oli laatinut eräs pankin usein käyttämä ulkopuolinen juristi.

Kun Kouri-kauppojen julkisuusriepottelu kiihtyi, tuli Erkki Karmila kerran luokseni. Hän kertoi edellisenä iltana palanneensa pankin koulutuskeskuksesta Tanskarlasta samalla kuljetuksella Pentti Rissasen kanssa. Rissanen, jolla oli tunnetusti huono viinapää, oli kysynyt: "Liitytkö meidän joukkoon, kun tavoitteena on saada Lassila ulos pankista?" Oliko tällaista joukkoa ylipäätään olemassa ja jos, niin keitä siihen kuului. Siitä

ei minulla eräitä viitteitä lukuun ottamatta ollut tietoa. Mielenkiintoinen oli myöhemmin Eljas Revon kirjan käsikirjoitus, jonka hän antoi luettavakseni. Yhden kohdan hän pyynnöstäni poisti: "Keskusteluihin Lassilan erottamisesta osallistuivat ainakin Tukon Pentti Kivinen ja KOP:n varatoimitusjohtaja Aarto Heinonen."

Syyskuun 25. päivänä 1992 ilmestyi Suomen Kuvalehdessä jälleen Saukkomaan artikkeli. Kansilehti kertoi: "Kouri-kauppojen kätketty alkupiste – peli Nokian osakkeilla aloitti KOP:n ja Kourin yhteistyön." Hän käsitteli George Soroksen Nokia-osakkeita, jotka KOP välitystoimessaan hoiti vuoden 1987 lopulla. Nyt Saukkomaa väitti Kouri-kauppojen lähtökohdan osuvan vuoteen 1985. Tuolloin kyllä perustettiin Kansallispankin Lontoon sivukonttorin eräänlaiseksi apuyhtiöksi Orava Investment Ltd. Sillä ei kuitenkaan ollut mitään tekemistä Pentti Kourin kanssa, ja vasta alkuvuonna 1988 sinne sijoitettiin Sorokselta peräisin olevia Nokia Oy:n osakkeita. Saukkomaan dokumenttina oli Orava Investment Ltd:n perustamisasiakirja, jonka olin allekirjoittanut vuonna 1985 yhdessä Pentti Rissasen kanssa. Tuo alkuperäinen asiakirja oli Pentti Rissasen hallussa. Helsingin Sanomissa oli 3.8.1991 ollut kirjoitus, joka koski niin ikään Orava Investment Ltd:ä Lontoossa. Lehdessä esitetty kaaviokuva muistutti siinä määrin alkuperäistä, ettei ollut epäilystäkään, mistä se oli peräisin. Saukkomaa oli eräälle toiselle toimittajalle kertonut saaneensa Orava Investment Ltd:n perustamisasiakirjan Pentti Rissaselta. Ei sitä kenelläkään muulla ollutkaan.

Suomen Kuvalehdessä ilmestyi juttu myös 23.8.1991. Kansilehdellä oli Kourin kuva ja teksti: "Pentti Kouria tarvittiin, kun KOP ja Pellervo yrittivät yhdistää voimansa." Sisäsivulla sitten juttu otsikolla: "Romahtanut salaliitto/Fortress Finland". Tämän dramaattisen tarinan todellisuus oli hyvin arkinen. Pentti Kourilla oli erään "partnershipinsä" omistuksessa Pohjolan osakkeita, jotka hän halusi myydä. Hän oli onnistunut vakuuttamaan ystävänsä Keminmaalta, ministeri Paavo Väyrysen, että pellervolaisten yhtiöitten pitäisi ostaa nämä osakkeet. Saukkomaa puhui juhlallisesti, että "pellervolainen ja kansallispankkilainen ryhmä neuvottelivat voimien yhdistämisestä vuonna 1988."

Paavo Väyrynen tuli luokseni kertoen pellervolaisen liikkeen olevan halukas tulemaan osakkaaksi Vakuutus Oy Pohjolaan. Hän näytti olevan tietoinen eräistä keskusteluista, joita oli käyty Pohjolan ja Keskinäisen Vakuutusyhtiö Tapiolan eräiden luottamushenkilöiden kesken. Ajatuksena näissä keskusteluissa oli ollut Pohjolan ja Tapiolan yhdistäminen. Tätä ajatusta olivat tukeneet Heikki Haavisto ja SOK:n pääjohtaja Jere Lahti, jotka molemmat olivat Tapiolan hallintoneuvostossa. Fuusioajatus oli kuitenkin kaatunut Tapiolan toimitusjohtajan Asmo Kalpalan vastustukseen.

OKO:ssa järjestettiin Väyrysen aloitteesta keskustelutilaisuus. Paikalla olivat OKO:n pääjohtaja Pauli Komi, Heikki Haavisto, Paavo Väyrynen ja Jere Lahti. Myös Pentti Kouri saapui paikalle. Olimme paikalla Pentti Talosen kanssa. Olimme

sopineet etukäteen, että jos pellervolainen liike halusi tulla osakkaaksi Pohjolaan, se toki sopisi. Osakkeita oli saatavissa joko pörssin kautta tai kaupoilla pörssin ulkopuolella, jolloin yksi lähde voisi olla Pentti Kouri. Suurin osa paikalla olevista ei näyttänyt tietävän, mistä loppujen lopuksi oli kysymys. OKO ei osoittanut ymmärrettävistä syistä järin suurta innostusta rahoittaa kyseeseen mahdollisesti tulevaa kauppaa. Koskaan ei liioin selvinnyt, mitkä olisivat olleet ne pellervolaiset yhtiöt, jotka kenties olisivat ostaneet Pohjolan osakkeita. Koko ajatus tyrehtyi omaan mahdottomuuteensa. Saukkomaan mukaan tämä asia kaatui Tapiola-yhtiöiden toimitusjohtaja Asmo Kalpalan tiukkaan vastustukseen. Mielenkiintoista oli ettei Asmo Kalpala ollut edes paikalla.

Saukkomaa oli sotkenut kaksi eri asiaa. Toinen koski kysymystä Pohjolan ja Tapiolan mahdollisesta yhtymisestä, jota olivat aivan erillisenä asiana ajamassa muun muassa Haavisto ja Jere Lahti toisaalla ja Pohjola toisaalla. Tähän keskusteluun ei minulla ollut osaa eikä arpaa. Toinen asia taas oli Väyrysen ja Kourin halu käydä kauppaa Pohjolan osakkeilla. Saukkomaa sotki taas jyvät ja akanat esiintyessään innoissaan tutkivan journalismin kärkihahmona "jymyartikkelilla", johon minut jälleen kerran lavastettiin konnaksi. Se, että Tapiolan ja Pohjolan yhtymisestä ei tullut mitään johtui aivan muista syistä, siihen ei OKO:ssa pidetyllä kokouksella ollut mitään osuutta. Saukkomaa käsittelee Kouri-kirjassaan laajasti Pohjolan ja Tapiolan yhdentymisasiaa. Tietolähteenä hänellä näyttää olleen yksinomaan Asmo

Kalpala, joka varsin vapaasti fantisoiden kertoo omia käsityksiään.

Julkisen ryöpytyksen ollessa pahimmillaan soi puhelin kotonani ja langan päässä oli pikkuserkkuni Erkki Lassila Kälviältä. Ei hänellä mitään asiaa tuntunut olevan. Kyseli vain kuulumisia. Arvasin hänen soittonsa syyn, joten kysyin: "Oletko lukenut Suomen Kuvalehteä tai joitain muita roskalehtiä? Älä alkuunkaan usko, mitä ne kirjoittavat." Langan päästä kuului helpotuksen huokaus: "Niin m'oomma täällä tuumannehetkin."

Minne ne rahat katosivat?

Saukkomaan pääväittämä Suomen Kuvalehdessä oli, että Kouri-kauppojen voitoista oli hävinnyt teille tietämättömille yli 100 miljoonaa markkaa. Hän antoi varsin selkeästi ymmärtää, että rahat oli vienyt "salainen sijoittajaryhmä", joka toimi Lassilan suojeluksessa. Rahat olivat väitteen mukaan kulkeutuneet Sveitsiin ja olivat Jerseyn saarella rekisteröidyn Avala-säätiön omaisuutta. Kun Kouri ei näistä rahoista näyttänyt mitään tietävän, saattoi hän vain arvailla ja saada näin Saukkomaan toistelemaan omia arvailujaan. Ennen Suomen Kuvalehden artikkelin ilmestymistä en ollut kuullut Avala-säätiöstä mitään, puhumattakaan Sarva SA:sta tai Sveitsissä rekisteröidystä Khotso SA:sta. Meillä pankissa ei ollut harmainta aavistusta, ketkä Avala-säätiön edunsaajat saattaisivat olla? Pankissa emme tienneet, emmekä voineet tietää minne nämä rahat olivat menneet. Ne eivät olleet pankin rahoja vaan asiakkaan rahoja, jotka pankkiin tultuaan oli siirretty välittömästi muualle. Eräät lehdet tosin väittivät innoissaan rahojen olevan Kansallispankin rahoja. Loppuselvitys Kouri-kaupoissa oli tehty. Kansallispankki oli saanut omansa ja "partnershipit" omansa.

Partnershipeissä oli osakkaina Kouri sekä Khotso SA asiamiehenään Hannes Kulvik. Minä luulin vielä tuolloin, että Kulvik oli Kourin valtuuttama edustaja. Hän ei minulle koskaan maininnut olevansa mukana ja edustavansa jotakin tuntematonta sijoittajaryhmää. Hän edusti Khotso SA:ta, jonka omistajat olivat tuntemattomia sveitsiläisiä edunsaajia Avala-säätiöstä. Kouri ja Kulvik riitautuivat kauppojen loppuselvittelyissä ja Kouri epäili Kulvikin pettäneen häntä. Uhkasihan Kouri haastaa Kulvikin oikeuteen. Hän levitti tietoa, että Kulvikin ja minun välillä olisi jokin erinomainen ystävyyssuhde ja minun tai Kansallispankin olleen mukana Kulvikin asioissa. Tämänkin jutun hän syötti Helsingin Sanomille ja Suomen Kuvalehdelle, jotka kiitollisina jälleen kerran nielaisivat Kourin lähettämän syötin.

Tässä vaiheessa uskottiin, että tuo kadonnut 100 miljoonaa olisi mennyt sveitsiläiselle Khotso SA:lle, jonka omistajaksi ilmoitettiin Jerseyn saarella rekisteröity Avala-säätiö. Kulvik ilmoitti olevansa Khotso SA:n asiamies ja toimivansa sveitsiläistä syntyperää olevien edunsaajien edustajana. Kulvik on myöhemmin ilkamoinut, kun kukaan pankissa ei ollut osannut udella Khotso SA:sta. Se ei ollutkaan pankin asia, koska mitään luottosuhdetta ei sen kanssa ollut. Ainoa, joka vieläkin yksin tuntee Khotso SA:n takana olevat tahot ja tai tahon, on Hannes Kulvik, joka Sveitsin pankkisalaisuuteen viitaten kieltäytyy kertomasta.

Suomen Kuvalehdestä sai sen käsityksen, että Kansallispankissa oli "salaisen sijoittajaryhmän" jäseniä, kun lehti kirjoitti, että "kaikki päätökset

rahojen siirrosta tehtiin KOP:n pääjohtajan Jaakko Lassilan siunauksella". Tämä väite, jos mikään, sisälsi syytöksen, että olisin osallistunut rikolliseen toimintaan. Samalla se osoitti Saukkomaan tietämättömyyden pankkitoiminnasta. Pankkien pääjohtajat eivät anna asiakkaiden rahoja koskevia maksumääräyksiä.

Mannerkoski hallintoneuvoston puheenjohtajana ryhtyi selvittämään noita salaperäisiä rahoja ja Saukkomaan väitteitä. Kulvik hankki jerseyläisen julkisen notaarin vahvistaman valaehtoisen lausunnon, jonka Avala-säätiön puolesta antoi "The Ryco Trust Groupin" edustaja Kerry Carter. Ryco Trust on uskottu mies säätiölle, jonka nimi on Avala ja joka on perustettu 15.7.1986 Jerseyn saarelle. Lausunnon mukaan ei kukaan nimeltä mainittu Kansallispankin palveluksessa oleva, "eikä kukaan muukaan henkilö, yhtiö tai ryhmä, joka tiedetään Suomen kansalaiseksi tai Suomessa asuvaksi tai uskotaan olevan Suomen kansalaisia tai Suomessa asuvia, ole koskaan olleet Avala-säätiön edunsaajia tai tällä hetkellä ole sen edunsaajia". Tämä Kulvikin antamana paperi ilmestyi myös Kauppalehdessä 16.5.1991. Hankittuaan tämän todistuksen Mannerkoskelle Kulvik ilmoitti olevansa valmis antamaan samansisältöisen valaehtoisen lausunnon, jos sitä jossakin mahdollisesti tarvitaan.

Lehdissä oli esitetty väitteitä ja veikkauksia, että rahat mahdollisesti löytyvät KOP:n tai Sponsorin jonkin ulkomaisen tytäryhtiön taseesta. Oli niitäkin, jotka olivat silminnähden pettyneitä, ettei "syyllistä" löytynyt.

Kun Pentti Talonen oli siirtynyt syrjään Pohjola-yhtiöiden johdosta, pulpahti jälleen esille väite, että olisin henkilökohtaisesti hyötynyt Kouri-kaupoista. Erkki Karmila tuli eräänä päivänä luokseni kertoen olleensa pelaamassa tennistä Orion-Yhtymä Oy:n hallituksen puheenjohtajan Reino Salosen kanssa, jolloin tämä oli kertonut Orionin hallintoneuvoston kokouksen "jälkisitsistä". Talonen, joka kuului Orionin hallintoneuvostoon, oli huomattavassa humalatilassa julistanut kovaäänisesti, kuinka Lassila oli pistänyt 50 miljoonaa markkaa pankin rahoja omaan taskuunsa. Soitin tarkistussoiton Reino Saloselle, joka vahvisti Karmilan kertoman. Otin vielä yhteyttä pariin tuntemaani Orionin hallintoneuvoston jäseneen, jotka yhtäpitävästi kertoivat saman. Eräs heistä tosin totesi lohdutuksena Talosen olleen siinä määrin alkoholin vaikutuksen alainen, ettei todennäköisesti tietänyt, mitä puhui. Tämän jälkeen soitin vielä Pentti Taloselle. Hän oli vähäpuheinen, ei myöntänyt, mutta ei kieltänytkään. Kehoitukseeni lopettaa perättömien juttujen levittäminen hän mutisi jotakin, jonka voi tulkita myöntymiseksi.

Tunsin, että kadonneitten rahojen arvoitus on ratkaistava, muuten tuo epäilyksen varjo tulee seuraamaan minua. Päätin selvittää asian. Pankkitarkastusviraston Jorma Arangon kautta sain tietää, että Kansallispankissa asiakkaan tilillä olleet rahat oli Kulvikin toimesta siirretty tilille OKO:oon, ja sieltä eri teitä Kansallispankin luxemburgilaiseen tytärpankkiin Kansallis International Bankiin (KIB).

Luxemburgin pankkisalaisuussäännöt ovat ää-

rimmäisen tiukat. Pentti Rissaselle, joka pyynnöstäni soittaa Luxemburgiin, ei suostuttu kertomaan, kenen tilille nuo rahat oli maksettu. KIB:stä kuitenkin ilmoitettiin, että he voivat kertoa sen minulle henkilökohtaisesti, koska olin KIB:n hallituksen puheenjohtaja, ja näin Luxemburgin pankkisalaisuusmääräykset sitoivat myös minua. Sain selville, että Khotso SA -niminen sveitsiläinen yhtiö oli avannut tilin KIB:ssä, jonne eri ulkomaisten pankkien kautta rahat olivat tulleet OKO:sta. Tilin käyttöoikeus oli Hannes Kulvikilla, hänen vaimollaan, tämän omistamalla Morrison Oy:llä ja amerikkalaisella juristilla Matthew Clearyllä. Kysymyksessä oli sama juristi, joka Kourin apuna oli uhkaillut pankkia. Rahat eivät kuitenkaan kauan viipyneet KIB:ssä, koska sieltä ne oli Hannes Kulvikin antamalla maksumääräyksellä siirretty Lontooseen Midland Bankin Knightbridgen konttoriin. Tähän loppuivat minun mahdollisuuteni jäljittää kadonneita rahoja. Avala-säätiön nimi, jonka rahoja niiden väitettiin olevan, ei missään vaiheessa tullut esille. Rikkoen tietoisesti Luxemburgin pankkisalaisuussäännöksiä ilmoitin asiasta Pankkitarkastusvirastolle ja toimitin sinne kaikki KIB:stä saamani asiaa koskevat dokumentit.

Tapahtumaketju

Mihin ne rahat katosivat ja kenen ne loppujen lopuksi olivat? Varmuudella voidaan sanoa, että sen tietävät Hannes Kulvik ja hänen vaimonsa,

sekä mainittu amerikkalainen juristi. Eljas Revon kirja kertoo asiasta jotakin. Siihen viitaten voidaan todeta seuraavaa.

Oopperalaulaja Matti Salmiselta ostettiin kaksi Sveitsissä rekisteröityä yhtiötä, Salminen & Cie ja Sarva SA. Kulvikin neuvonantajana ja kaupan järjestäjänä oli suomalainen, osittain Sveitsissä asuva juristi Zacharias Sundström. Salminen & Cien nimi muutettiin sitten Kulvik & Cieksi, jonka omistaja oli aluksi Kulvikin vaimo Marja-Leena yksin. Myöhemmin Hanneskin tuli omistajaksi. Samalla Sarva SA:n nimi muuttui Khotso SA:ksi. Neitsytsaarille rekisteröitiin myös samanniminen yhtiö.

Pentti Kourin alun perin yksin omistama yhtiö First Atlas Group sai toisen omistajan, Khotso SA:n, jonka omistaja Kulvik kiisti olevansa. First Atlas Group oli rekisteröity Luxemburgissa. Välttääkseen Yhdysvaltojen verotuksen Kouri ei voinut sitä yksin omistaa. Uudelleenjärjestelyn jälkeen Pentti ja Elly Kouri omistivat 49,5 prosenttia ja Khotso SA niin ikään 49,5 prosenttia. Loput omisti samojen tahojen toinen Partnership-yhtiö. First Atlas Group muutti sitten nimensä Albemarle General Partnershipiksi.

Kuka sitten omisti Khotso SA:n? Sen selvittäminen vasta paljastaa, kenen nuo kadonneet rahat olivat. Kulvik ilmoitti omistajaksi Jerseyn saarella rekisteröidyn säätiön nimeltään Avala. Kun Sveitsin lain mukaan jerseyläinen säätiö ei saanut omistaa Sveitsissä rekisteröityä yhtiöä, rakennettiin omistusketju, joka kulki Jerseyn saarelta Luxemburgiin ja vasta sieltä Sveitsiin. Tätä varten

perustettiin tai ostettiin kaksi luxemburgilaista yhtiötä Engineering Research ja Intercop. Ne omistavat yhdessä Khotso SA:n. Avala-säätiö puolestaan omistaa nämä väliyhtiöt.

Kulvik mainitsee Revon kirjassa sellaiset nimet kuin Philip Reiser, geneveläinen pankkiiri, Dominique de Weck, juristi, jolla oli asianajotoimisto Genevessä samassa osoitteessa kuin Sundströmin omistama Nordic Law. Tähän ryppääseen liittyi vielä moni-ilmeinen amerikkalainen juristi Matthew Cleary.

Tähän rakennelmaan ilmestyi yhtenä lisänä Axion Group General Partnership, jonka omistusrakenne oli täsmälleen sama kuin Albemarlen, ja päättyi kasvottomaan Avala-säätiöön. Axion oli ostanut Tuunaselta hänen Sampo-osakkeensa.

Näiden monimutkaisten omistusjärjestelyjen tarkoituksena oli haihduttaa näkyvistä Khotso SA:n todellinen tai todelliset omistajat. Hän tai he hävisivät Avala-säätiön kasvottomiksi edunsaajiksi.

Kulvikin mukaan hänen nimeltä mainitsemat neuvonantajansa Philip Reiser ja Dominique de Weck etsivät Khotso SA:lle omistajat, joita Kulvik ei suostu paljastamaan. Revon kirjan mukaan: "Hannes Kulvik ei mielestään aktiivisesti salannut Kourilta tai Kansallispankilta, kuka oli Khotso SA:n omistaja tai omistajat eli keitä olivat Avala-säätiön edunsaajat. He eivät vaan osanneet kysyä". Kun sitten myöhemmin osattiin kysyä, vetäytyi Kulvik Sveitsin lainsäädännön taakse kertoen, ettei hänellä ollut oikeutta paljastaa pää-

miehiensä nimiä. Kulvik oli kertonut, että hänen yhtiönsä Kulvik & Cie toimi välittäjänä osakekaupoissa ja edusti palkkiota vastaan Avala-säätiön edunsaajia. Meklari eli välittäjä ei rankaisematta saanut Sveitsin lain mukaan paljastaa asiakkaittensa nimiä.

Heinäkuussa 1991 kirjoitin erääseen muistioon: "Hannes Kulvik ei ole edustanut pankkia tai Sponsor Oy:tä suhteessa Pentti Kouriin. Kouri ja Kulvik ovat toimineet partnershipien edustajana. Ovatko he keskenään sopineet jotakin voitonjaosta ei ole pankin tiedossa, eikä sen tietäminen itse asiassa kuulukaan pankille."

Vielä tuolloin en tietänyt, että Kulvikin edustama Khotso SA oli omistajana partnershipeissä yhtä suurella osuudella kun Kouri. En ollut kysynyt, enkä ollut osannut kysyä, koska Kulvik varoi visusti kertomasta omista asioistaan ja esiintyi aina ikään kuin toimisi vain Kourin valtuutettuna.

Mielenkiintoista on todeta, että kun Kouri Capital Oy tuli SYP:n osakkeiden omistajaksi, ja Hannes Kulvik sai asiasta vihiä, hän onnistui neuvottelemaan itselleen tai kertomansa mukaan Khotso SA:lle 10 prosentin osuuden SYP:n osakkeiden myöhemmin saaduista myyntivoitoista. Joutuiko hän antamaan jotakin vastapalveluna Kourille, ei ole tiedossa. Kulvik itse antaa ymmärtää, että se oli pelkästään Kourin suurpiirteisyyttä. Hämmästyttävää, jos se on totta.

Näitä asioita jälkeenpäin pohtiessani ja perehtyessäni saamaani aineistoon olen ihmetellyt jatkuvasti, mihin Hannes Kulvik tarvitsi Avala-säätiötä ja sen taakse piiloutuvia sveitsiläisiä ja

millä keinoin hän oli saanut heidät mukaan. Vai oliko kysymyksessä vain suuri harhautusoperaatio!

Arvaten tällaisten kysymysten voivan joskus tulla esille, hän itse antaa Revon mukaan selityksen: "Hannes ja Mallu eivät osanneet kuvitella, että Albemarle tulee tekemään satojen miljoonien myyntivoitot. Jos he olisivat sen tietäneet, ehkä he olisivat sittenkin suostuneet henkilökohtaisiksi omistajiksi. Varma voitto on aina helppo kerätä, mutta Albemarle oli Hannekselle liian suuren riskin takana."

Selitys kuitenkin ontuu pahan kerran. Pentti Kourin luopuminen verotussyistä omistamasta yksin partnershipejä tarjosi Kulvikille tai hänen edustamalleen Khotso SA:lle mahdollisuuden päästä projektiin mukaan jälkikäteen ja ilman riskiä. Mitään riskiähän ei asiallisesti ottaen ollut. Tiedossa ei ole, että Kulvik tai Khotso SA olisivat jotain sijoittaneet tullessaan osallisiksi Kourin alunperin yksin omistamiin partnershipeihin. Ne olivat kokonaan lainoitettuja, ja osakkeet olivat vakuutena. Sekä Albemarlen Pohjola-osakkeet että Axionin Sampo-osakkeet olivat Kansallispankin riskillä. Tämän on täytynyt olla Kulvikin tiedossa. Kulvik toisin sanoen pelätten olematonta riskiä vapaaehtoisesti luopui suurista myyntivoitoista ja tyytyi ottamaan vastaan vain palkkioita palveluksista, joita hän teki Khotso SA:n tuntemattomille omistajille, tai pikemminkin Avalasäätiön kasvottomille edunsaajille. Uskokoon, ken tahtoo. Tänä päivänä Hannes Kulvik asuu pääasiassa Genevessä.

Jälkiviisastelun aika

Pankkitarkastusvirasto oli uuden ylijohtajansa Jorma Arangon johdolla tutkinut Kouri-kauppoja vuosina 1988 ja 1989 ilman, että mitään laittomuuksia tai oman edun tavoittelua olisi havaittu.

Ylijohtaja Jussi Linnamo, joka oli ystäväni O-ryhmän ajoilta, siirtyi eläkkeelle ja hänen tilalleen nimitettiin entinen alaiseni Suomen Pankissa Jorma Aranko. Arankohan oli jätettyään Suomen Pankin siirtynyt OKO:oon ja sieltä Postipankkiin, ja oli Postipankin Lontoon tytärpankin toimitusjohtaja. Linnamon eläkkeelle siirtymisen lähestyessä Aranko soitti minulle tiedustellen, voinko vaikuttaa siihen, että hänet nimitettäisiin Linnamon seuraajaksi. Juttelin asiasta pankin viranomaissuhteita hoitavan johtokunnan jäsenen Simo Kärävän kanssa, joka asiaa selvitettyään kertoi Arangolla olevan hyvät mahdollisuudet. Aranko nimitettiin ja hän astui uuteen virkaansa vuoden 1988 alussa.

Olimme Kouri-asioiden johdosta tavanneet Arangon kanssa muutaman kerran ja olleet myös kirjeenvaihdossa. Yhteistapaamisia oli ollut myös Postipankin Seppo Lindblomin kanssa sen asian selvittämiseksi, olisiko Kouri-positioiden osalta

jokin yhteinen ratkaisu mahdollinen. Olimme Arangon kanssa yhtä mieltä. Vaikka mitään laittomuuksia ei esiintynyt, merkitsivät Kouri-positiot kuitenkin niin suurta riskikeskittymää, että se olisi purettava mahdollisimman pian. Kirjoitin tammikuun alussa 1989 Arangolle kirjeen, jossa totesin muun muassa: "Olemme pankkitarkastuksesta täysin riippumatta tulleet siihen tulokseen, että kyseiset luottojärjestelyt on syytä purkaa." Niinhän oli tapahtunutkin kaikkien muiden paitsi August Group General Partnershipin osalta.

Kun sitten Suomen Kuvalehden ja Sanoma Oy:n lehtien kirjoittelu alkoi, totesi Aranko julkisuuteen Uudessa Suomessa 19.4.1991 muun muassa: "Kaksi vuotta sitten pankkitarkastusvirasto selvitti omasta aloitteestaan Kourin ja Kansallispankin välisiä suuria osakekauppoja." Aranko korosti, että "tutkimuksen mukaan osakekaupat osoittautuivat laillisiksi". "Sinänsä Suomen Kuvalehden uudet paljastukset Kansallispankin johdon väitetyistä vääryyksistä tulivat itselleni täydellisenä yllätyksenä. Ilmeisesti jotkut intressipiirit ovat halunnet tahallaan panna liikkeelle kohun pankin ja etenkin pääjohtajan ympärillä." Hetken miettimisen jälkeen Aranko sanoi arvionaan, että "lehdistön viimeiset 'paljastukset' samastuvat ajojahdiksi KOP:n pääjohtajaa Jaakko Lassilaa vastaan".

Kommentoidessaan toimittaja Saukkomaan pyyntöä Kouri-kauppojen tutkimisesta Aranko totesi, "ettei toistaiseksi näe mitään syytä aloittaa oma-aloitteisesti uusia tutkimuksia". "Pelkät lehtijutut eivät riitä todistusaineistoksi oikeudessa.

Virasto pitäytyy nykyisissä tutkimuksissa, jotka osoittavat KOP:n toimineen laillisesti." "Tapaus on meidän puoleltamme loppuun käsitelty." "Mutta KOP:n arvopaperivälityksen sekä KOP:n ja Kourin osakekauppojen laillisuuden virasto on tutkinut täysin kattavasti", Aranko tähdentää.

Oli selvää, ettei Aranko saanut Helsingin Sanomissa eikä Ilta-Sanomissa kiitosta. Arangon kanta pysyi kuitenkin muuttumattomana ja täysin johdonmukaisena seuraten sitä linjaa, jonka hän oli keväällä ilmoittanut. Sen pitävyydestä hän vakuutti minut uudelleen vieraillessaan luonani Karjalohjalla kesälomansa aikana. Hän totesi, että PTV:n puolesta Kouri-asia oli loppuunkäsitelty. Miksi syksyllä tapahtui täyskäännös, en todellakaan tiedä.

Laillisuuskysymykset

Tutkittuaan Kouri-kaupat vuosina 1988 ja 1989 Pankkitarkastusvirasto ei ollut löytänyt mitään huomautettavaa. Näissä selvityksissään PTV kiinnitti huomiota erityisesti kahteen seikkaan. Ensimmäinen kysymys koski sitä, oliko KOP:n ja Kourin välinen suhde niin sanottu bulvaanisuhde. Kysymys oli siitä, oliko Kansallispankki välikäsiä käyttämällä rikkonut tai kiertänyt pankkilain määräämiä omistusrajoituksia. Pankki kiisti välikäsisuhteen olemassaolon ja saattoi viitata identtiseen tapaukseen. PTV oli aikaisemmin määrännyt Kansallispankin sanomaan irti jo myöntämänsä luoton viitaten pankkilain vaikutusvalta-

pykälään. Pankki kiisti välikäsisuhteen olemassaolon ja vei asian Korkeimpaan Hallinto-oikeuteen, joka antoi pankille myönteisen päätöksen ja PTV joutui peruuttamaan kieltonsa. Tämä Korkeimman Hallinto-oikeuden päätös näytti jatkuvasti hiertävän kengässä. Niinpä tiedotteessaan 29.8.1991, johon palaan vielä tuonnempana, PTV totesi vielä seuraavaa: "Pankin myönnettyä myöhemmin vuonna 1989 huomattavan luoton viraston välikätenä pitämälle taholle virasto vaati pankkia peruuttamaan luottopäätöksensä. Pankki valitti viraston päätöksestä Korkeimmalle Hallinto-oikeudelle, joka kumosi sen helmikuussa 1991."

Vaikka pankilla olikin tukenaan KHO:n päätös eikä pankki myöntänyt rikkoneensa liikepankkilain sijoitusrajoituksia (LiikepankkiL. 1969/540 22 § ja 23 §), suostuttiin PTV:n esityksiin ja saatiin Kouri-sopimuksiin muutokset niin, että "Virasto voi perustellusti katsoa, että sen välikätenä pitämät suhteet on purettu, eivätkä niiden välityksiin valitut osakkeet ole enää luettavissa liikepankkilain 22 ja 23 §:ine pankin omistuksiksi.

Toinen liikepankkilain kohta oli 42 §, jonka tulkinnasta ei pankin ja PTV:n välillä syntynyt koskaan virallisesti mitään erimielisyyttä. Sehän oli juuri pykälä, johon vedoten toimittaja Saukkomaa pyysi PTV:ltä erikoistutkimusta kirjelmällään 18. päivältä huhtikuuta 1991, ja johon pyyntöön Aranko vastasi evästävästi.

Tämä pykälä, jota uudessa pankkilaissa ei enää ole, kieltää pankkia osallistumasta laina-asiakkaansa voittoon. Oikeusoppineilta saimme tuen

tulkinnallemme, ettei kielto koske yksittäisiä liiketoimia vaan jonkin yrityksen vuositulosta kokonaisuudessaan. Osakekaupat olivat yksittäisiä liiketoimia, joita kielto ei siis koskenut. Vanha laki kielsi pankkia lainasopimuksen nojalla osallistumasta jonkin liikeyrityksen kokonaistulokseen.

Valuuttatappio ja Wallace Smith

Vuosi 1991 oli pankin kannalta ankea. Pankin "Treasury-toiminto", joka muutamana edellisenä vuonna oli omaan laskuun tehdyillä valuuttakaupoilla ansainnut yli 600 miljoonan markan tuloksen, arvioi Persianlahden sodan kynnyksellä Yhdysvaltojen dollarin kehityksen väärin. Se otti luvalliset rajat ylittäen suuren Saksan markka/dollari avoimen position, joka nopeasti kääntyi tappiolliseksi. Luottaen onnen vielä kääntyvän negatiivisesta positiosta ei informoitu, eikä sitä katkaistu, ja tappio sai kumuloitua kunnes johtokunnan päätöksellä positio katkaistiin ja tappiot otettiin kotiin. Tappiota oli ennättänyt kertyä 250 miljoonaa markkaa. Toinen vastoinkäyminen tapahtui hieman myöhemmin Lontoossa. Siellä oli vastoin nimenomaisia ohjeita, yhden johtokunnan jäsenen luvalla lainoitettu Wallace Smith -nimistä kanadalaista pankkiirifirmaa. Näin siitä huolimatta, että pankin maavalvonta oli antanut jyrkän kielteisen lausunnon. Pankkiiriliike teki konkurssin ja häipyi Lontoosta tavoittamattomiin Kanadaan. Lopputulos pankin kannalta oli 150 miljoonaa markkaa tappiota.

Pyysin pankin sisäistä tarkastusta suorittamaan seikkaperäisen selvityksen tapahtumien kulusta. Selvitys oli yksityiskohtainen ja osoitti syyttävästi kahta johtokunnan jäsentä. Vaikka sisäisen tarkastuksen tehtäviin ei kuulunut ottaa kantaa henkilökysymyksiin millään suosituksilla, päätyi lausunto poikkeuksellisesti suositukseen vapauttaa asianomaiset tehtävistään ja johtokunnan jäsenyydestä. Sisäinen tarkastus raportoi pääjohtajan varamiehelle, Aarto Heinoselle, joka oli jyrkästi sitä mieltä, että sisäisen tarkastuksen suositusta oli noudatettava. Vaikka rike osoittikin huolimattomuutta ja annettujen ohjeiden sivuuttamista, olin kahden vaiheilla. Kysymys ei ollut tahallisesta tuottamuksesta. Kun itse tunsin vastenmielisyyttä näin radikaaliin ratkaisuun, ilmoittivat Heinonen ja sisäisen tarkastuksen päällikkö ekonomi Koski kääntyvänsä asiassa suoraan hallintoneuvoston puheenjohtajan puoleen.

Kun valuuttatappion suuruudesta ja Wallace Smithin aiheuttamasta menetyksestä oli lopullinen raportti saatu, otin välittömästi yhteyden Suomen Pankkiin ja PTV:oon, joille asia selvitettiin. Pankinjohtaja Heikki Koivisto kävi henkilökohtaisesti Suomen Pankissa, ja sitten yhdessä Pentti Rissasen kanssa tapaamassa Jorma Arankoa.

Hallintoelimet

Hallintoneuvoston tarkastusvaliokunta piti kokouksen toukokuun 28. päivänä alkaen aamulla

klo 9.00. Asialistalla oli sekä valuuttatappio että Wallace Smithin aiheuttama luottotappio. Sisäisen tarkastuksen tekemä raportti toimenpidesuosituksineen otettiin esille. Ennen kokouksen alkua tapasin Mannerkosken yhdessä Aarto Heinosen kanssa. Pohdimme sisäisen tarkastuksen suositusta Erkki Karmilan ja Heikki Koiviston vapauttamisesta tehtävistään. Niin vastenmieliseltä ja kohtuuttomalta kuin asia minusta tuntuikin päädymme sisäisen tarkastuksen suosittelemaan ratkaisuun. Minulla valitettavasti ei ollut voimaa asettua toiselle kannalle.

Tarkastusvaliokunnan kokous alkoi tavanomaisesti. Selostin taloudellista yleistilannetta maassa ja kerroin pankin viimeaikaisesta kehityksestä. Selostin valuuttatappiota sekä Lontoossa saatua luottotappiota. Keskustelun jälkeen, kun oli henkilökohtaisesti kuultu Erkki Karmilaa ja Heikki Koivistoa, tarkastusvaliokunta päätti suositella hallintoneuvostolle, että heille myönnettäisiin ero pankin johtokunnan jäsenyydestä.

Kokousta varten olin laatinut 10 liuskaa pitkän selvityksen Kouri-kaupoista ja niiden taustoista. Kysymys oli esillä ensimmäistä kertaa sen jälkeen, kun Kourin synnyttämä julkisuuskampanja oli lähtenyt liikkeelle. Hallintoneuvoston puheenjohtajalla Mannerkoskella oli käytettävänään Kulvikin hänelle toimittama, Jerseyn saarelta saatu valaehtoinen todistus, ettei kukaan Kansallispankin henkilökuntaan kuuluva ollut edunsaaja Avala-säätiössä. Lisäksi oli PTV:n lausunto omien selvitystensä tuloksista.

Kaksipäiväisen tarkastusvaliokunnan päätteek-

si alkoi illalla koko hallintoneuvoston yhteinen kokous. Tilintarkastaja Antti Helenius oli ilmoittautunut halukkaaksi osallistumaan kokoukseen antaakseen oman selontekonsa Kouri-kaupoista. Kun häneltä tiedusteltiin syytä, hän omien sanojensa mukaan "heräsi jälkiviisasteluun, kun lehdistö otti niin voimakkaasti kantaa". Syynä oli siis julkisuus. Koko tilintarkastuslaitos olikin joutunut julkisuuden valokeilaan Wärtsilä Oy:n tapahtumien johdosta, ja nyt Antti Helenius pelkäsi, että Kouri-kauppojen valokeila saattaisi osua häneen. Sanoma Oy:n tilintarkastajana hänellä ei vaaraa ollut. Antti Helenius ei etukäteen kertonut, mitä hän aikoo Kouri-kaupoista sanoa.

Antti Heleniuksen esitys kesti toista tuntia. Hän oli antanut erään nuoren apulaisensa, kauppatieteiden maisteri Tervon tehdä valmistelevat työt. Esitykseen sisältyi noin kaksikymmentä erilaista kalvoa. Kuulijat kyllästyivät. Jotkut torkkuivat avoimesti, eräs jopa nukkui. Niilo Hakkarainen teki uutterasti muistiinpanoja. Kaikki vilkuilivat kellojaan toivossa, että tilaisuus päättyisi pian. Esitys oli sekava ja sisälsi runsaasti virheitä ja väärinkäsityksiä. Valitettavasti emme saaneet tutustua Heleniuksen alustukseen etukäteen voidaksemme korjata pahimmat kömmähdykset. Vakavin syytös, jonka Helenius kykeni esittämään, koski Kouri-kauppojen loppuselvittelyssä esiintyviä osakkeiden osto- ja myyntihintoja, jotka kaupantekohetkellä poikkesivat pörssikursseista. Antti Helenius puhui pitkään "ylihinnoista". Jo Aristoteles aikoinaan esitti viisauden, että oikea hinta on se, johon molemmat, sekä ostaja että

myyjä tyytyvät; hinta, johon kauppa syntyy on oikea. "Ylihinnan" pohtiminen kuuluu keskiaikaiseen munkkifilosofiaan, kun "oikeudenmukaisen hinnan" olemusta pohditaan. Ruotsalaiset sosiaalidemokraatit tosin lanseerasivat 1970-luvulla käsitteen "ylivoitto", joka kuuluu samaan heimoon.

Peter Fagernäs laati myöhemmin vastineen Antti Heleniuksen esitykseen. Siinä hän totesi muun muassa, että lukuisten epätarkkuuksien ja tendenssimäisten käsitysten ohella päähuomion sai osakekaupoissa maksettujen "ylihintojen" käsittely. Se oli täysin irrelevanttia ja osoitti, ettei Helenius ollut tutustunut riittävästi asiaan.

Kokouksen aikana sitten vuorineuvos Pentti Salmi ja pääkonsuli Heikki Tavela tiedustelivat, kuinka oli mahdollista, että tilintarkastaja annettuaan kaikilta varsinaisilta "Kouri-vuosilta" hallintoneuvostolle, hallitukselle ja pääjohtajalle puhtaat paperit, nyt jälkikäteen äityy esiintymään kriittisesti. Antti Helenius vastaa: "Minä olen kait ollut huono tilintarkastaja."

Kokous oli suljettu. Siitä huolimatta saatoin seuraavan päivän Helsingin Sanomista lukea: "Hallintoneuvosto sai kuulla pankin tilintarkastaja Antti Heleniuksen tarkan ja kriittisen esityksen Kouri-kaupoista ja pankin roolista niissä."

Hallintoneuvosto yhtyi tarkastusvaliokunnan antamaan lausuntoon, jonka oleellinen sisältö oli, ettei Kouri-kauppojen selvityksessä ollut ilmennyt mitään sellaista, joka osoittaisi pankin johdon menetelleen lain tai sisäisten määräysten vastaisesti. Hallintoneuvosto kuitenkin lisäsi, että kuumenneilla arvopaperimarkkinoilla meneteltiin

osin tavalla, jota voidaan jälkikäteen muun muassa varovaisuuden näkökulmasta arvostella. Erkki Karmilalle ja Heikki Koivistolle myönnettiin heidän pyytämänsä ero Kansallispankin johtokunnan jäsenyydestä. Ilta oli ollut monessa suhteessa masentava.

Lehdistö raportoi hallintoneuvoston lausuntoa varsin myönteisesti Sanoma Oy:n lehtiä lukuun ottamatta. Helsingin Sanomat 3.6.1991: "Hallintoneuvosto näpäytti Lassilaa". "Vasta viime keskiviikkona (29.5.) Kansallispankin hallintoneuvosto kuuli ensimmäistä kertaa kokonaisesityksen niin sanotuista Kouri-kaupoista. Kaupat esitteli sille hyvin huolellisesti ja yksityiskohtaisesti KHT-tilintarkastaja Antti Helenius." Iltasanomat puolestaan otsikoi: "KOP:n hallintoneuvosto pakotti Lassilan nöyrtymään."

Pankin hallintoneuvoston tarkastusvaliokunta kokoontui seuraavan kerran elokuun 28. päivänä 1991. Ennen sitä oli kaksi asiaa pannut jälleen kerran koko lehdistön liikkeelle, myös pankkitarkastusviraston ja KHT-tilintarkastajan. Molemmat seikat olisivat normaalioloissa olleet vähäpätöisiä, varsinaisia bagatelleja, mutta elokuun 1991 ylikiihottuneessa tunnelmassa ne tulkittiin ja paisutettiin vertaansa vailla oleviksi skandaaleiksi.

Toinen oli pankin sijoituspankkitoiminnon tekemä laskelma, joka koski Kouri-kauppojen lopputulosta. Laskelmassa oli otettu huomioon saadut myyntivoitot, August Groupin aiheuttama luottotappio sekä eräät laskennalliset korkotekijät. Laskelma päätyi 117 miljoonan markan suuruiseen laskennalliseen voittoon. Antti Helenius

pillastui ja vaatii pankin laskentaosaston tekemään ylitöinä uuden laskelman antamiensa ohjeiden mukaan. Tämän laskelman eräät lehdet, joille se oli välittömästi vuodatettu, kiiruhtivat julistamaan oikeaksi. Se päätyi noin 280 miljoonan markan suuruiseen tappioon. Laskelmien pääasiallinen ero on siinä, että niihin oli nyt sisällytetty pääomatappiot, jotka pörssikurssien romahduksesta johtuen olivat osoitettavissa Securus Oy:lle, johon Kouri-kauppojen loppuselvittelyssä saatuja osakkeita oli sijoitettu.

Helenius sai PTV:n Arangon asettumaan kannalleen ja PTV ryhtyi vaatimaan oikaistuja laskelmia. Kuuluivatko nuo tappiot Kouri-kauppojen tuloslaskelmaan on tietysti filosofinen kysymys. Aiheuttamisperiaatteen näkökulmasta voidaan varmuudella sanoa, ettei pörssiromahdus johtunut Kouri-kaupoista. Yritin myös muistuttaa Antti Heleniusta yhteisen opettajamme, professori Henrik Virkkusen opista, että kaikkien laskelmien muoto ja sisältö riippuvat siitä, mihin laskelmia tarvitaan. Virkkunen oli kaiken normatiivisuuden ja dogmaattisuuden vastustaja laskentatoimessa korostaen, että kirjanpitolain tuloslaskelmatkin ovat vain määrättyihin sopimuspohjaisiin konventioihin nojaavia asetelmia. Oli miten oli, PTV yhtyi Heleniuksen vaatimukseen uusista laskelmista. Laskelmakiista joutui myös Helsingin Sanomien palstoille – kuinkas muuten – ja siellä Lassilaa syytettiin harhaanjohtavien ja väärien laskelmien esittämisestä. Kansallispankin uusi pääjohtaja tiesi puolestaan kevään 1992 yhtiökokouksessa kertoa, että Kouri-kauppojen todelli-

nen tappio nousi miljardiin markkaan. Liekö ollut kaivannaisteollisuuden laskentaperiaatteiden mukaan laskettu!

Uudessa Suomessa julkaistiin haastatteluni 9.8. 1991. Haastattelun piti koskea Kouri-kauppoja, mutta aivan kuin ohimennen minulta tiedusteltiin eläkkeelle siirtymisestäni ja mahdollisesta seuraajastani. Vastasin samoin kuin olin tehnyt lukuisia kertoja aikaisemmin ilman mitään hälyä. Eläkkeelle aion siirtyä täytettyäni 65 vuotta maaliskuun lopulla 1993, ja silloin minulla tulee olemaan oma ehdokas seuraajakseni. Liikkeenjohtoa koskeva kirjallisuus oli kautta aikojen korostanut toimitusjohtajan velvollisuutta pohtia seuraajakysymystään! Olin hallintoneuvoston puheenjohtajalle Markku Mannerkoskelle antanut hänen pyynnöstään lupauksen, etten siirry eläkkeelle ennen mainittua ajankohtaa, vaikka minulla siihen olikin täysi oikeus. Normaalitapa niin Kansallispankissa kuin muissakin yhtiöissä oli, että eroava pääjohtaja esittää oman seuraajaehdokkaansa. Nyt oli kuin taivas olisi revennyt, kuin pahimmanlaatuinen pyhäinhäväistys olisi tapahtunut. Helsingin Sanomat kirjoittaa: "Kuka valitsee KOP:n uuden pääjohtajan?" Lehti pohtii kysymyksiä "Kuka käyttää todellista valtaa Kansallispankissa? Mikä on hallintoneuvoston rooli?" Oli kuin olisin riistänyt hallintoneuvostolta sille jo yhtiöjärjestyksen mukaan kuuluvan vallan.

Tilintarkastaja oli selkeästi aktivoitunut. Hän lähetti hallintoneuvoston puheenjohtajalle pitkän kirjeen, jossa hän esitti huolensa Kansallispankin tilasta. Samalla hän kutsutti koolle ylimääräisen

tilintarkastajien kokouksen. Hallintoneuvoston puheenjohtajalle osoitettu kirje ei sisältänyt mitään sellaista, joka olisi ollut johtokunnalle uutta. Helenius ei ollut keskustellut kirjeeseensä sisältyneistä asioista enempää minun kuin kenenkään muunkaan johtokunnan jäsenen kanssa. Oliko tarkoitus osoittaa hallintoelimille ja julkisuuteen, että tilintarkastaja valvoo yksin ja on huolestunut. Tilintarkastaja Antti Heleniuksen ja johtokunnan välillä oli kieltämättä vallinnut kauan aikaa syvä epäluottamus. Sitä oli omiaan syventämään saatu tieto, että Helenius puhuu, että "Kansallispankin koko johtokunta olisi erotettava". Tämä Heleniuksen lausuma löysi sitten tiensä Talouselämä-lehden päätoimittajan Monton kolumniin.

Pankin johtokunta puolestaan osoitti hallintoneuvoston puheenjohtajalle kirjeen, joka oli päivätty 16.9.1991. Se oli vastine Heleniuksen kirjoittamaan kirjeeseen. Hänhän kiinnitti huomiota luottotappioihin, järjestämättömien saatavien kasvuun, pankin valuuttakaupassa saamiin tappioihin, Securus Oy:n osakkeiden arvoon, Kouri-kauppojen tappioihin ja pankin kannattavuuden heikkenemiseen jne. Hän puhui myös pankin yrityskulttuurin syöpymisestä. Pankin vastineessa todettiin, ettei Helenius esitä mitään uutta vaan kaikki hänen koskettelemansa seikat olivat pankin johtokunnan tiedossa. Johtokunnan pitkä kirje päättyi toteamukseen: "Tämä selvitys osoittanee, että Antti Heleniuksen esille ottamat ongelmat eivät ole johtokunnalle tuntemattomia, ja se työskentelee jatkuvasti epäkohtien korjaamiseksi." Kun pankin riskeistä oli puhe, oli Antti Helenius

juuri ennen oman kirjeensä kirjoittamista antanut Suomen Pankille lausunnon Kansallispankin järjestämättömistä saamisista: "...kokonaisuutena ottaen edellämainitut riskit ovat pankin hallinnassa."

Ylimääräinen tilintarkastus pidettiin syyskuun 2. päivänä. Se sujui ilman erityisiä kohokohtia, rauhallisesti ja asiallisesti lähinnä tilintarkastajien erinomaisen puheenjohtajan, turkulaisen konsuli Jukka Vihannon ansiosta. Toki Helenius esitti avustajansa Tervon kanssa pitkästyttävän selvityksensä Kouri-kaupoista ja hallintoneuvoston puheenjohtajalle osoittamansa kirjeen. Jonkin verran erimielisyyttä syntyy Heleniuksen ja minun välillä Kouri-kauppojen tulosta koskevista laskelmista.

Ennen tilintarkastajien kokousta pidettiin kuitenkin tarkastusvaliokunnan kokous elokuun 28. päivänä. Kokous jatkui rapujen merkeissä illalla. Kokouksessa käsiteltiin normaalien asioiden ohella Heleniuksen kirjelmää puheenjohtajalle, ja PTV:ltä saatua ja seuraavana päivänä julkisuuteen tulevaa tiedonantoa, joka eräiltä osiltaan oli vähintäänkin yllättävä. Illan kuluessa Mannerkoski soitti Arangolle kotiin saadakseen selvyyttä eräisiin tiedotteen kohtiin. Selvyyttä ei tullut PTV:n ylijohtajan henkilökohtaisen epäselvyyden takia. Minulla ei ollut parempaa onnea. Illallisen kuluessa Mannerkoski nousi seisomaan pitäen pienen puheen, jossa hän ilmoitti pankin johtokunnan nauttivan tarkastusvaliokunnan luottamusta. Se oli tietysti miellyttävää kuultavaa.

Hallintoneuvosto on kutsuttu koolle 16. päi-

väksi syyskuuta. Ennen sitä Mannerkoski otti yhteyttä ja ilmoitti aikomuksestaan järjestää hallintoneuvoston kokouksessa äänestyksen, jolla mitattaisiin pääjohtajan kannatus. Mannerkosken tarkastusvaliokunnassa korostama luottamus näytti hetkessä muuttuneen vähintäänkin epäröinniksi. Olin täysin ymmällä. Mannerkoski oli älykäs ja kiltti ihminen, mutta häneltä puuttui se voima, jota Kansallispankin hallintoneuvoston puheenjohtajalla olisi kriisitilanteessa pitänyt olla. Mannerkoski oli joutunut kahden tulen väliin. Eräät hallintoneuvoston jäsenet painostivat häntä ja vaativat toimenpiteitä Lassilan erottamiseksi. Toisaalta hän tiesi, että hallintoneuvoston enemmistö tuki minua hyvin tietäen, että kysymyksessä oli lehdistön orkesteroima ajojahti, joka oli lähtöisin Suomen Kuvalehdestä ja Sanoma Oy:n lehdistä. Mannerkoski yritti livahtaa pinteestä ja etsi kompromissia, ja sellainen hänen mielestään oli Kansallispankin perinteeseen täysin sopimattoman parlamentaarisen luottamuslauseäänestyksen toimeenpaneminen. Vastustin asiaa jyrkästi, koska hallintoneuvosto ei ole elin, joka tällaisessa asiassa äänestää, ja erityisesti, koska kaikki mitä hallintoneuvostossa tapahtui, valui välittömästi Sanoma Oy:n lehtiin. Hallintoneuvosto ei ole rinnastettavissa kansanedustuslaitokseen. Joko pääjohtajaa tuetaan tai hänet erotetaan! Muuta mahdollisuutta ei ole sellaisessa kansallisessa instituutiossa kuin Kansallispankki. Onneksi Yrjö Niskanen sai tarkastusvaliokunnassa äänestysajatuksen tyrmätyksi muiden jäsenten kannattamana. Mannerkoski oli ilmeisesti luvannut äänestyk-

sen. Kun kokous sitten päättyi ilman, että pääjohtajan kohdalla olisi mitään tapahtunut, olivat eräät hallintoneuvoston jäsenet selvästi pettyneitä. Vuorineuvos Juhani Ahava loihe kokouksen jälkeen lausumaan: "Eihän tässä näin pitänyt käydä."

Tähän hallintoneuvoston kokoukseen osallistui jälleen KHT-tilintarkastaja. Hänen esityksensä nojautui puheenjohtajan saamaan kirjeeseen. Olin tuntenut Antti Heleniuksen jo opiskeluaikana ja tutustunut vielä paremmin sen jälkeen, kun tulin tilintarkastajaksi Lassila & Tikanoja Oy:öön 1957. KHT-tarkastajana oli silloin professori Henrik Virkkunen apulaisenaan Antti Helenius. Vuosien saatossa hänelle oli kertynyt runsaasti tilintarkastustehtäviä kuuluihan hän osakkaana tilintarkastusyhteisö Salmi, Virkkunen ja Heleniukseen. Hän oli tarkastajana muun muassa Yhtyneet Paperitehtaat Oy:ssä, Kone Oy:ssä, Metsä-Serla Oy:ssä, Sanoma Oy:ssä, Kansallispankissa ja monissa muissa yhteisöissä ja yrityksissä. Valtaosa hänen tilintarkastustehtävistään kohdistui teollisuusyrityksiin. Pankkitoiminta oli jäänyt vieraaksi ja jäi erityisen vieraaksi vuoden 1985 jälkeen, kun säännöstely päättyi ja Suomen rahoitusmarkkinat nopeasti muuttuivat. Hän jäi elämään kuten monet muutkin säännöstellyn "perinteisen pankkitoiminnan" maailmaan. Meidän keskinäinen suhteemme, joka ei koskaan ollut erityisen hyvä, muuttui Kouri-kriisin kärjistyessä yhä huonommaksi. Hänen tilanteensa oli vaikea, olihan hän Sanoma Oy:n luottomies. Hän muuttui hermostuneeksi ja ärtyisäksi. Yhä useammin alkoi tulla

tietoa sekä kotimaisista että ulkomaisista toimintayksiköistä Antti Heleniuksen käyttäytymisestä. Jouduin muutamaan otteeseen puuttumaan asioihin ja huomauttamaan Heleniukselle, ettei hänen asiansa ole ärjyä ja moittia minun alaisiani: "Jos et ole tyytyväinen, tule minun luokseni messuamaan."

Heti tarkastusvaliokunnan kokouksen jälkeen tuli Pankkitarkastusviraston tiedote julkisuuteen. Ylijohtaja Aranko oli myös ilmoittautunut syyskuun 16. päivän hallintoneuvoston kokoukseen. Tiedote oli otsikoitu "Kansallis-Osake-Pankin poikkeuksellisen suuriin osakekauppoihin liittyvä toiminta 1991". Tätä Kansallispankin kannalta tärkeätä asiakirjaa ei Aranko itse ollut allekirjoittanut vaan pankkitarkastaja Kirsti Enäjärvi. Miksi PTV enää tässä vaiheessa piti tärkeänä tiedotteen antamista, on minulle edelleen arvoitus. Asiat oli jo moneen kertaan tiedotettu, käsitelty ja puitu. Aranko oli kesälomallaan heinäkuussa 1991 käynyt luonani Karjalohjalla. Menimme silloin läpi yhdessä uudelleen tapahtumia ja tehtyjä selvityksiä, ja totesimme asian olevan PTV:n näkökulmasta loppuunkäsitellyn.

Nyt tuli kuitenkin taas tiedote. Siinä todetaan aivan oikein, ettei mitään uutta ollut tullut esille, joka olisi oleellisesti muuttanut viraston käsitystä. "Samalla on käynyt yhäkin ilmeisemmäksi, ettei tutkimista aktiivisesti jatkamalla enää ole saatavissa sellaista lisätietoa, joka vaikuttaisi tähän käsitykseen. Näin ollen tutkiminen on lopetettu."

Tiedotteessa viitattiin PTV:n aikaisemmin pankin hallintoneuvostolle osoittamaan kirjee-

seen. Tuohon kirjeeseen viitaten PTV nyt julkisti, että eräät seikat, joihin PTV oli aikaisemmin puuttunut, on pankin toimesta korjattu. Tiedotteessa viitattiin kuitenkin korkeimman hallinto-oikeuden päätökseen, jossa PTV oli kärsinyt tappion. Oliko asia jäänyt kaivelemaan vai mistä syystä se piti nyt ottaa esille?

Tiedote käsittelee pankin ulkopuolisille maksamia "huomattavia palkkioita". Tämän kohdan muotoilu oli vähintäänkin omituinen. PTV toki tiesi, ettei kellekään ulkopuoliselle ollut mitään palkkioita maksettu. Aranko tiesi myös, ettei kukaan KOP:n palveluksessa ollut saanut palkkiota, mutta sitä ei mainita.

Viimeinen asiakohta oli otsikoitu "Toiminnan muut seuraukset" ja se kohdistui pankin hallintoneuvostoon ja pankin johtoon. Kaksi mielenkiintoista kohtaa, jotka nyt vasta pulpahtivat esille. Kiinnitettiin huomiota julkisuuteen ja sen pankin toiminnan kannalta vahingollisiin vaikutuksiin. Sitten käsiteltiin hallintoneuvoston tehtäviä ja tiedote totesi: "Virasto edellyttää, että hallintoneuvosto viivyttelemättä muodostaa käsityksensä pankin hoidosta sekä siitä, onko sillä ollut riittävät mahdollisuudet puuttua nyt puheena olevaan toimintaan." Lopuksi virasto totesi, että "mikäli hallintoneuvosto katsoo, ettei sen ohjeita ole noudatettu tai ettei sillä ole ollut riittäviä vaikutusmahdollisuuksia, sen on ryhdyttävä toimenpiteisiin asiantilan korjaamiseksi".

En tiedä, mihin PTV tällä tiedotteellaan pyrki. Jos se oli aidosti huolestunut hallintoneuvoston asemasta ja pankin johdon toimista Kouri-kaup-

pojen yhteydessä, sen esiintyminen oli pahasti myöhässä. Lisäksi PTV oli vuosien mittaan saanut enemmän kuin runsaasti aineistoa näistä asioista puuttuakseen asiaan, jos tarvetta olisi ilmaantunut. Lehdistöllä oli heti selkeä käsitys tiedotteesta. Osa lehdistöstä tulkitsi sen Lassilaan kohdistuvaksi arvosteluksi ja suorastaan PTV:n esittämäksi vaatimukseksi Lassilan erottamiseksi. Aranko selvensi asiaa Ilta-Sanomien haastattelussa: "Pankin (KOP) hallintoneuvoston pitää puuttua pankin ylimmän johdon asemaan viimeistään seuraavassa kokouksessa marraskuussa." Aranko oli kääntänyt kelkkansa sitten heinäkuun.

Se ei kuitenkaan ollut ensimmäinen kerta. Kun alkukevään 1991 suuri valuuttatappio todettiin, informoitiin siitä välittömästi, kun pankin sisäinen selvitys oli valmistunut, sekä Suomen Pankkia että Pankkitarkastusvirastoa. Pankinjohtajat Heikki Koivisto ja Pentti Rissanen kävivät henkilökohtaisesti ylijohtaja Arangon luona keskustellakseen muun muassa arvopaperimarkkinalain edellyttämästä julkistamisvelvollisuudesta. Pankin säännönmukainen osavuosikatsaus oli tekeillä ja pyyntöömme saada lykätä tappiosta tiedottamista osavuosikatsauksen ilmestymiseen saakka Aranko suostui.

Tuo suostumus olisi pitänyt vaatia kirjallisesti!

Asia jouduttiin julkistamaan jopa sovittua aikaisemmin. Valmisteilla oli Tokion markkinoille tarkoitettu jenimääräinen markkinalaina. Lainaesitteeseen oli sisällytettävä tieto valuuttatappiosta. Näin asia tuli julki jo ennen osavuosikatsauksen ilmestymistä. Helsingin Arvopaperipörssin

hallitus otti asian esille vaatien selvitystä tiedottamisen viivästymisestä. Tämä herätti PTV:n. Aranko ei joko ollut kertonut tai uskaltanut kertoa alaisilleen antamastaan suullisesta lupauksesta, jota pankissa olimme pitäneet PTV:tä sitovana. Pankkitarkastusvirasto nosti kanteen Kansallispankkia vastaan arvopaperimarkkinalain rikkomisesta ja raastuvanoikeus tuomitsi toimessa olleet johtokunnan jäsenet sakkoihin!

Arvovaltaisessa "The Economist" -lehdessä ilmestyi lyhyt Kansallis-Osake-Pankkia koskeva erittäin kielteinen uutinen, joka ei pitänyt edes paikkaansa. Kirjoitimme vastineen pyytäen sen julkistamista. Saimme kielteisen vastauksen, josta ilmeni, että tiedot olivat kotoisin Pankkitarkastusvirastosta. "Some of those working for the Agency (Banking Supervisory Agency) have expressed these doubts more forcefully in private." Toisin sanoen PTV:stä saadut suulliset kommentit ovat esittämiämme vieläkin jyrkemmät. Näin viranomaiset valvoivat suomalaisen liikepankin imagoa ulkomailla!

Hallintoneuvosto antoi oman tiedotteensa, joka julkaistiin lehdistössä syyskuun 17. päivänä ja on suunnilleen sama kuin tarkastusvaliokunnan lausunto 28. päivältä elokuuta. Hallintoneuvosto korosti tiedotteessaan, että sen päätökset olivat yksimielisiä. Siinä toistettiin tarkastusvaliokunnan aikaisemmin esittämä kanta, ettei pankin toiminta ollut ollut liikepankkilain vastaista, pankki ei ollut luopunut asiattomasti sille sopimusten mukaan kuuluvista eduista, eikä muille laittomuusväitteille ollut löydetty pohjaa. Tiedotteessa toistettiin ai-

kaisemmin esitetty käsitys, että "toimenpiteisiin ryhdyttiin arvopaperimarkkinoillamme ennenkokemattomassa, ylikuumenneessa tilanteessa, jossa eri markkinaosapuolet pyrkivät säilyttämään, lujittamaan ja luomaan asemia ja jossa eräät Kansallis-Osake-Pankin merkittävät taloudelliset intressit olivat joutuneet uhanalaisiksi". Toukokuun tiedotteessaan hallintoneuvosto oli arvostellut pankin toimintaa "varovaisuuden kannalta". Nyt todettiin: "Tällöinkään ei ole syytä unohtaa keskeisten sopimusjärjestelyjen puolustuksellista luonnetta."

Nyt viimeistään olisi luullut, että kohu Kansallispankin ja sen pääjohtajan ympärillä olisi laantunut. Sen ei kuitenkaan sallittu laantua. Oli selvästi olemassa tahoja, jotka eivät voineet hyväksyä, että siirryttäisiin "normaaliin päiväjärjestykseen". Kansallispankki oli antanut julkisuuteen KHT-tilintarkastajan ja PTV:n edellyttämät tiedot Kouri-kauppojen vajaan 300 miljoonan markan tappioista, ja luopunut pitämästä kiinni sijoituspankkitoiminnan tekemän laskelman osoittamasta 117 miljoonan markan voitosta. Arvio noin 300 miljoonan markan tappiosta oli ollut esillä monissa lehdissä ja pankin julkaisemassa toisessa osavuosikatsauksessa se täsmentyi 270 miljoonaksi markaksi.

Helsingin Sanomat lokakuun 7. päivänä julistaa kuitenkin etusivulla yli neljän palstan ulottuvalla otsikolla ikään kuin olisi kysymys uudesta suuresta skandaalista: "KOP:n johto antoi Kouri-kauppojen tuloksesta väärän kuvan" ja sisäsivulla: "KOP:n johto väitti aiheetta Kouri-kauppoja voi-

tollisiksi." Oli kuin lehden tietoon olisi tullut jymyuutinen, vaikka pankki oli jo ennättänyt kertoa julkisuuteen tilintarkastajan ja PTV:n saneleman "totuuden" omissa nimissään. Helsingin Sanomien syytökset totuuden peittelemisestä olivat pahasti myöhässä ja muutenkin käsittämättömät. Tähän hätään ennätti myös Pentti Rissanen omalla lausunnollaan: "Kysymyksessä ei ollut koko johtokunnan hyväksymä laskelma." Se käsiteltiin johtokunnassa, eikä kukaan Rissasesta puhumattakaan ollut asettunut poikkiteloin.

Savon Sanomat pääkirjoituksessaan 8.10.1991 totesi muun muassa: Mielenkiintoista onkin se, miksi tämä asia tuotiin nyt julkisuuteen, ikään kuin uutena suurena pommina. Tämän täytyy liittyvä KOP:n sisällä käynnissä olevaan pääjohtajakamppailuun. SKOP:n kohtalon ja johdon vaihdoksen jälkeen pankkimaailmasta etsimällä etsitään uusia skandaaleja. Tällaisessa tilanteessa on varsin helppo pitää lämpimänä hiillosta, jolla jotkut yrittävät saada myös KOP:n pääjohtajaa Jaakko Lassilaa väistymään. Tämä näyttää käyvän hyvin jopa puhaltamalla uutta tulta vanhoihin hiiliin." "Aivan kritiikittömästi ei tiedotusvälineidenkään kuitenkaan pitäisi lähteä ampumaan kaikkea, mitä pankkimaailmassa tapahtuu. Kaikkien tietojen vuotajien motiivit kun eivät välttämättä ole kovin pyyteettömiä ja rehellisiä nekään."

Ero pankin pääjohtajuudesta

Julkisuuden paine ei hellittänyt ja eräiden hallintoneuvoston jäsenten painostus puheenjohtaja Markku Mannerkoskea kohtaan rupesi pikku hiljaa kantamaan hedelmää. Hän oli selvästi menettämässä itsenäistä otettaan ja antautumassa kasvavan paineen alla.

Enemmän kuin oma asemani minua alkoi yhä enemmän huolestuttaa jatkuvan julkisen painostuksen ja mustamaalauksen synnyttämät reaktiot pankin asiakaskunnassa. Pankki oli liian suuressa määrin henkilöitynyt minuun. Talletuksia rupesi siirtymään muihin pankkeihin. Pankkiin tuli päivittäin puhelinsoittoja, jotka sihteerini, rouva Keranto-Nieminen ohjasi tiedotusjohtaja Risto Kopulle. Sihteerini joutui toimimaan valtavan paineen alla. Hän sai myös soittoja, joissa minua uhattiin monella tavalla. Nämä soitot hän ohjasi pankin turvallisuuspäällikkö Keltaselle. Kaiken kaikkiaan paine ja uhkaukset kiihtyivät syksyn mittaan, kun Sanoma Oy:n lehtien painostuksesta välittämättä istuin sitkeästi paikallani.

Olin syksyn mittaan toki usein pohtinut eroamisen mahdollisuutta niin vastenmieliseltä kuin

antautuminen painostuksen alla tuntuikin. Monet ovat sanoneet, että olen taisteilijaluonne, joka ei hevin myönnä tappiota, joka eteläpohjalaisena jukuripäänä taistelee loppuun asti silloin, kun tietää olevansa oikeassa ja kokee ympäristönsä epäoikeudenmukaiseksi.

Syyskuun 29. päivän iltana olin Yrjö Niskasen kutsumana yhdessä Tauno Matomäen kanssa iltapalalla Suomi-yhtiön edustustiloissa Lönnrotinkadulla. Keskustelu kääntyi illan loppupuolella Kansallispankin tilanteen pohtimiseen. Totesimme yhdessä, että hallintoneuvoston puheenjohtaja tuntui menettäneen otteensa asioihin, ja että pankin hallintoneuvostossa oli pieni joukko, joka painosti Mannerkoskea. Saatoimme myös todeta, että minulla oli hallintoneuvoston enemmistön luottamus ja kannatus tallella. Selvästä kannatuksesta huolimatta herätimme kysymyksen, oliko Kansallispankkia ajatellen syytä ajaa pääjohtajakysymys avoimen kriisin asteelle, mikä siihen mennessä oli hyvin onnistuttu estämään, vaikka eräät hallintoneuvoston jäsenet mieluusti levittivät päinvastaista tietoa julkisuuteen. Keskustelun kuluessa tuli esille ajatus, että harkitsisin vakavasti eroamisen mahdollisuutta. Niskanen ja Matomäki toistivat, että he olivat kaikissa olosuhteissa valmiit minua tukemaan, oli päätökseni sitten mikä tahansa. Ystäväni Heikki Tavela oli moneen otteeseen painottanut minulle, etten missään nimessä oma-aloitteisesti pyytäisi eroa.

Kotiin tultuani pohdin asiaa vaimoni kanssa, joka oli ehdottomasti erokirjeen kirjoittamisen kannalla. Olihan hän jo useiden kuukausien aikana nähnyt, kuinka syntynyt tilanne painoi mieltäni, vaikka ulospäin pyrin koko ajan pitämään yllä hurttia huumoria. Niinpä päädyin mielessäni syyskuun 29. päivänä erokirjeen kirjoittamisen kannalle. Päätin kuitenkin viivyttää asiaa siihen asti, kunnes olin käynyt jo aikaisemmin päätetyllä virkamatkalla Lontoossa. Lokakuun 8. päivänä matkustin Lontooseen, missä sikäläisille sijoittajille oli järjestetty Kansallispankkia koskeva tiedotustilaisuus. Matkalle lähtivät kanssani pankin taloudellisen tutkimuksen päällikkö Jussi Mustonen ja yrityssuunnittelun johtaja Matti Honkanen. Tilaisuus, joka pidettiin pankin Lontoon sivukonttorin uusissa tiloissa, oli mielestäni kaikin puolin onnistunut.

Seuraavana päivänä kotimaahan palattuani laadin erokirjeen, jonka luin johtokunnan kokouksessa 10.10. kello 14 toimitettuani sen hieman aikaisemmin hallintoneuvoston puheenjohtajalle. Myöhemmin iltapäivällä se toimitettiin myös tiedotusvälineille. Kirje kuului lyhykäisyydessään:

"Kansallispankin hallintoneuvoston
puheenjohtaja, pääjohtaja
Markku Mannerkoski

Herra Puheenjohtaja,
Viime aikojen tapahtumat ja lehtikirjoittelu ovat vahvistaneet käsitykseni siitä, että niin sanottujen Kouri-kauppojen käsittelyn varjolla käydään minuun henkilönä kohdistuvaa kampanjaa.

Tämän päivän epävakaissa ja myrskyisissä

oloissa tämänkaltainen ajojahti vahingoittaa enemmän pankkia kuin se enää voi vahingoittaa minua henkilökohtaisesti.

Tästä syystä esitän, että Te hallintoneuvoston puheenjohtajana kutsutte mahdollisimman pian koolle Kansallis-Osake-Pankin hallintoneuvoston ylimääräiseen kokoukseen valitsemaan pankille uutta toimitusjohtajaa. Itse olen valmis luopumaan toimitusjohtajan tehtävästä siitä ajankohdasta alkaen, jonka hallintoneuvosto katsoo sopivaksi.

Helsingissä 10. lokakuuta 1991
Jaakko Lassila

Hallintoneuvosto kokoontui 6. päivänä marraskuuta ja myönsi minulle pyytämäni eron vuoden 1992 alusta lukien ja valitsi seuraajakseni Outokumpu Oy:n toimitusjohtajan Pertti Voutilaisen, joka oli Kansallispankin hallintoneuvoston jäsen.

Lehdistö otti vastaan eroilmoitukseni ilmeisen tyytyväisenä, jotkut jopa vahingoniloisina. Helsingin Sanomien taloustoimituksesta toimittaja ja kolumnisti totesi: "Kansallispankin pääjohtajaa eivät kaataneet Kouri-kaupat eivätkä satojen miljoonien luotto- ja valuuttatappiot. Hänet kaatoi asioiden salailu ja ylimielisyys." Se oli Sanoma Oy:n pää-äänenkannattajan kommentti! Oli ikään kuin Sanoma Oy olisi saanut työvoiton. Niin kait se olikin! Jorma Arankokin tuntui tyytyväiseltä: "Toivon, että pankki saa nyt työrauhan."

Nimeni yhteyteen lehdistö liittää nykyisin varsin usein sanat "potkut saanut". Tänään nuo sanat

minua enemmän huvittavat kuin suututtavat. Ne kertovat enemmän lehdistön tasosta kuin mistään muusta.

Joulukuun 27. päivänä olen viimeistä kertaa Kansallispankin johtokunnan kokouksessa puheenjohtajana. Sanelen pöytäkirjaan lausunnon, joka edustaa omaa tilinpäätöstäni niiltä vuosilta, jotka olin Kansallispankin pääjohtajana:

Pääjohtaja Jaakko Lassila
Kansallis-Osake-Pankin
johtokunnan kokouksessa
27. 12. 1991

Käsillä on viimeinen työpäiväni pankissa ja samalla viimeinen johtokunnan kokous, jossa toimin puheenjohtajana. Takana on miltei yhdeksän tapahtumarikasta ja monella tavalla antoisaa vuotta, joiden aikana niin pankin toimintaympäristö kuin itse pankkikin on käynyt läpi perustavaa laatua olevan muutoksen. Näistä vuosista esitän kiitokseni johtokunnalle kokonaisuudessaan ja totean viihtyneeni seurassanne. Olen myös oppinut arvostamaan Teitä ja kiitän Teitä siitä hyvästä yhteishengestä ja lojaalisuudesta, joka viimeisinä aikoina on ollut minulle erityisen arvokasta.

Ulkoisissa olosuhteissa tapahtui merkittäviä muutoksia. Tähän ajanjaksoon osui voimakkaasti ylikuumentunut huippusuhdanne, jota kiihdytti ulkomaankaupan vaihtosuhteen paraneminen ja ekspansiivinen julkinen talous. Kun samanaikaisesti luovuttiin sekä pankkien

säätelystä että valuuttasäännöstelystä, ei pankeillakaan ollut muuta mahdollisuutta kuin sopeutua ja osallistua nousuun lainaamalla ja sijoittamalla markkinoille kertyvää ylijäämälikviditeettiä. Myös Helsingin Arvopaperipörssi koki ennennäkemättömän nousun. Jälkimarkkinat toimivat vihdoinkin ja loivat tilaa ja mahdollisuuksia uusille osakeanneille, joihin yritykset ahkerasti turvautuivat. Myös Kansallis-Osake-Pankki käytti tilaisuutta hyväkseen ja usealla peräkkäisellä osakeannilla korotti osakepääomansa noin 600 miljoonasta markasta 3,7 miljardiin markkaan, ja pankin omat pääomat karttuivat tuona aikana 1,7 miljardista markasta yli 10 miljardiin markkaan. Samana aikana pankin tase kasvoi 34,5 miljardista markasta konsernin taseen 163 miljardiin markkaan.

Rahoitusmarkkinoiden säätelyn purkaminen ja valuuttasäännöstelystä luopuminen pakotti pankin sopeutumaan nopeasti uuteen tilanteeseen, kun vuosikymmeniä jatkuneen säännöstelykauden rakenteita ja toimintoja ryhdyttiin purkamaan ja uusia tapoja ja tottumuksia omaksumaan – joskus kenties liiankin nopeassa tempossa. Tulokset olivat kuitenkin voittopuolisesti myönteisiä, kun pankki nopeassa tahdissa onnistui palauttamaan aikaisempina vuosina menettämiään markkinaosuuksia, kohentamaan kannattavuuttaan ja myönteisen kurssikehityksen ansiosta kattamaan eläkesäätiön varsin suureksi paisuneen vastuuvajauksen. Oivaltaen edessä olevat muu-

tokset pankki ryhtyi myös ensimmäisenä rationoimaan konttoriverkkoaan ja vähentämään määrätietoisesti henkilöstöään.

Kun pohjoismaiselle yhteisomistukselle rakentunut kansainvälistyminen menetti kantovoimansa ja niin sanotut konsortiopankit hajosivat, onnistui Kansallis-Osake-Pankki saamaan omistukseensa yhteisistä pohjoismaisista tytärpankeista parhaan, Nordfinanz Bank Zürichin. Samalla KOP joutui kansainvälisen strategiansa toteuttamiseksi itse etabloitumaan kaikkiin merkittäviin kansainvälisiin finanssikeskuksiin. Tämä tapahtui hyvin nopeassa tahdissa, jolloin virheitä ja väärinarviointeja ei onnistuttu täysin välttämään. Kansainvälistyminen oli kuitenkin väistämätöntä, ja KOP:n omaksumaa itsenäistä linjaa seurasivat sitten muutkin suomalaiset pankit.

Tämän ajanjakson loppuun osuu yhtäkkisin ja syvin taloudellinen taantuma, mikä Suomea on kenties 30-luvun alkua lukuun ottamatta koskaan kohdannut. Ongelmat johtuvat osittain suhdannesyistä ja ovat osittain rakenteellisia Neuvostoliiton kaupan miltei totaalisesti romahdettua. Luottotappiot ovat kasvaneet jyrkästi, ja arvopaperipörssin täydellinen nuutuminen näkyy pankkien tuloksissa. Kuluva vuosi muodostuu pankille taloudelliselta tulokseltaan erittäin heikoksi. Helsingin Arvopaperipörssin osakekurssien romahtaminen toi esille osakekauppojen lainoitukseen liittyvät luottoriskit, joita oli miltei kaikkien pankkien luottosalkkuihin kertynyt nousun vuosina huo-

mattavia määriä. Taloudellisessa mielessä Kansallis-Osake-Pankki on ainakin toistaiseksi selvinnyt näistä suhteellisen pienin tappioin.

Henkisessä mielessä kuitenkin "Kouri-kaupat" muodostuivat pankin johtokunnalle ja erityisesti pääjohtajalle varsin raskaiksi. Suomen Kuvalehdessä ja Helsingin Sanomissa lähti liikkeelle pankinvastainen kampanja, jossa sitä syytettiin laittomuuksista ja pääjohtajaa henkilökohtaisen edun hankkimisesta. Vaikka mitään laittomuuksia tai oman edun tavoittelua ei ole voitu tehdyissä perusteellisissa selvityksissä osoittaa, ei pankin vastainen julkisuuskampanja laantunut. Suomen suurin lehtiyhtiö jatkoi hyökkäilyään, joka yhä selvemmin kohdistui pankin pääjohtajaan. Lehti käyttikin hyväkseen sille tarjottua runsasta sekä kirjallista että suullista sisäpiiritietoa.

Kielteinen julkisuuden jatkuminen ja kiihtyminen ei voinut olla vaikuttamatta Pankkitarkastusviraston ja KH-tilintarkastajamme kannanottoihin. PTV:n kannanotot muuttuivat häilyvämmiksi ja KH-tilintarkastajamme toiminta epäjohdonmukaiseksi. Huolimatta vastuuvapautta suosittelevista aikaisemmista lausunnoistaan, KH-tilintarkastaja esitti hallintoneuvoston kokouksessa oman osittain väärän käsityksensä Kouri-kaupoista ja antoi myöhemmin selvän epäluottamuslauseen johtokunnalle. Yhä enemmän sisäpiiritietoa valui myös julkisuuteen, jolloin sisäpiiriin saatettiin jo lukea myös PTV, tilintarkastaja ja eräitä hallintoneuvoston jäseniä.

Julkisuuskampanjan alkuvaiheessa johtokunta oli saanut hallintoneuvoston tarkastusvaliokunnalta luottamuslauseen. Kun hallintoneuvoston puheenjohtajan pääjohtajaa selkeästi tukenut kanta rupesi kasvavien ulkopuolisten ja hallintoneuvoston sisältä tulevien paineiden takia murenemaan, kävi selväksi, että pääjohtajaa oli vaihdettava. Niinpä kirjoitin kirjeen hallintoneuvoston puheenjohtajalle pyytäen vapautusta tehtävästäni hieman yli vuosi sovittua aikaisemmin.

Kun lähdön hetki on nyt käsillä, haluan kiittää vielä työtovereitani ja toivottaa heille ja uudelle pääjohtajalle menestystä. Lähivuodet eivät tule olemaan helppoja. Yli 100-vuotiaana kansallisena instituutiona Kansallis-Osake-Pankki on edelleen vahva ja tulee selviytymään.

Tämän jälkeen paikalla ollut seuraajani Pertti Voutilainen esittää perinteen mukaan kiitokset eroavalle pääjohtajalle. Nämä kiitokset liitetään myös pöytäkirjaan.

Vanhaa perinnettä noudattaen kokoonnutaan sitten koko johtokunnan voimin pääjohtajan työhuoneeseen, jossa luovutan pankin avaimet seuraajalleni. Pankin avaimet ovat kuitenkin muuttuneet tietokonekorteiksi, joten ainoa luovutettavissa oleva avain on johtokunnan kerroksen eli 6. kerroksen baarikaapin avain. Tämän jälkeen juodaan lasit samppanjaa. Johtokunta luovuttaa minulle kirjekuoren. Olin hyvissä ajoin etukäteen kieltäytynyt kaikista läksiäisjuhlallisuuksista, joita

minulle oli muun muassa hallintoneuvoston puheenjohtajan toimesta ehdotettu. Aihetta juhlimiseen ei mielestäni ollut. En liioin halunnut mitään henkilökohtaista jäähyväislahjaa. Erilaisia hopeapyttyjä oli vuosien mittaan kertynyt liiankin kanssa. Jäähyväiskirje sisälsi tiedon, että johtokunta oli toivomukseni mukaan tehnyt rahalahjoituksen syöpää sairastavien lasten hyväksi.

Jäähyväiset jatkuivat epävirallisissa merkeissä Kämpin 6. kerroksessa, jonka baarikaapin avaimen olin tosin ennättänyt jo luovuttaa. Tuon jälki-istunnon aikana sovittiin – tosin minun aloitteestani – ettei pankki luovu kanteestaan Suomen Kuvalehteä ja toimittaja Saukkomaata vastaan. Tuo sopimus ei ollut edes sen viskipullon arvoinen, joka tuolloin juotiin. Ei kulunut kuin muutama viikko, kun sain lukea lehdestä, että Kansallispankki luopuu kanteestaan Saukkomaata ja Suomen Kuvalehteä vastaan. Minä en henkilökohtaisesti siitä luopunut.

Epilogi

Lehdistöä on syystä kutsuttu neljänneksi valtiomahdiksi. Osuva tämä luonnehdinta on Suomessa, missä lehtien kokonaislevikki väestömäärään nähden on maailman suurin. Maassa ilmestyy seitsenpäiväinen sanomalehti, joka levikkinsä suhteellisella suuruudella päihittää ylivoimaisesti kaikki maailman suurlehdetkin. Kuuluvatko suomalaiset lehdet myös laadullisesti maailman lehdistön parhaimmistoon? Toki Suomessa ilmestyy lehtiä, jotka harjoittavat ankaraa lähdekritiikkiä eivätkä antaudu pelkästään mielikuvateollisuuden palvelijoiksi. Valitettavasti on sellaisiakin, jotka julkaisevat kaikkia toimittajien pöydille lennätettyjä papereita ikään kuin niiden takaa löytyisi pyyteettömiä totuuden etsijöitä ilman henkilökohtaisia motiiveja ja tavoitteita. Sama koskee tietolähteinä niitä syväkurkkuja, jotka kuiskivat sisäpiiritietoaan ja vääristävät sen omien tavoitteidensa mukaan.

Yksityinen ihminen on lehdistön hampaisiin jouduttuaan avuton ja ilman armoa. Lehdet katsovat oikeudekseen esittää syytteitä, käyttää työpöydilleen ajautuneita papereita ja syväkurkkukuiskailuja todisteina. Sen jälkeen ne tuomitsevat

ja rankaisevat ilman, että yksityisellä ihmisellä on pienintäkään mahdollisuutta puolustautua saati vedota johonkin "korkeimpaan oikeusasteeseen". Onko suomalainen lehdistökulttuuri vielä paljolti kehittymätöntä, ja eikö toimittajilla ole kuria vaan täysi vapaus kirjoittaa omien mielihalujensa mukaan? Onko toimittajien vapaus sellainen, ettei siihen liity vastuuta eikä siihen muilla ole puuttuminen? Yksilö on lehdistön puristuksessa avuton. Lehdistö on kuin manalle mennyt Neuvostoliiton kommunistinen puolue. Sekään ei kunnioittanut yksityisyyttä vaan syytti, tuomitsi ja rankaisi omien mielihalujensa mukaan.

Lehdet ja niiden edusmiehet esiintyvät mieluusti moralisteina. Kun sen moraalin perusteita ryhtyy kaivamaan, huomaa sen pian lepäävän hetteiköllä. Olen aina ollut mieltynyt Oscar Wilden käsitykseen moralistista. Vapaasti käännettynä: "Moralistinen asenne otetaan aina, kun ei pidetä jostakin ihmisestä." Tosi on!

JAAKKO LASSILA

Markka

SODANKYLÄN
KUNNANKIRJASTO
758N0026562

MUISTELMATEOS SUOMALAISEN TALOUSELÄMÄN HUIPULTA

Jaakko Lassila kertoo muistelmissaan pitkästä urastaan suomalaisen talouselämän palveluksessa, mm. toiminnastaan Suomen Pankin johtokunnassa, Teollistamisrahaston sekä Vakuutusyhtiö Pohjolan toimitusjohtajana ja Kansallis-Osake-Pankin pääjohtajana.

Teos sisältää keskeisen päättäjän näkemyksen muun muassa suunnitellusta Pohjolan paperista, Yhtyneitten Paperitehtaitten ja Rauma-Repolan yhdistämisestä, Vakuutusyhtiö Pohjolan piirissä käydystä valtapelistä, Uuden Suomen alasajosta ja kasinotalouden kiemuroista. Pankkien keskinäinen kilpailu 1980-luvulla, KOP:n nousu maan johtavaksi pankiksi sekä ns. Kouri-kaupat saavat vahvasti dokumentoidun kirjan sivuilla runsaasti huomiota osakseen.

Jaakko Lassilan yksityisen, ennen julkistamattoman aineiston lisäksi teos pitää sisällään kirjoittajan terävät, osin poleemiset arviot kollegoistaan ja maan keskeisistä vaikuttajista.

Päällyksen suunnittelu: Liisa Holm
Päällyksen valokuva: Kaius Hedenström
99.1

ISBN 951-26-3879-7
9 789512 638796